



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE SORUNLARI ÜZERİNE  
YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**NECMİYE BIKAN**

**İstanbul, 2008**



**T.C.  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE SORUNLARI ÜZERİNE  
YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**NECMİYE BIKAN**

**Danışman: Doç. Dr. HALİL EKŞİ**

**İstanbul, 2008**

İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunlara  
Üzerinde Yöneltilen Sorunları

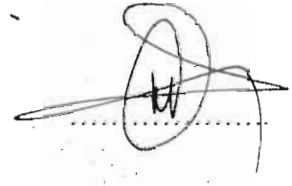
Necmiye BIKAN

## ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Halil EKŞİ



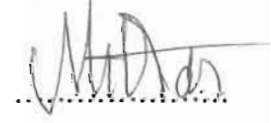
Üye

Yardı. Doç. Dr. Ahmet SİRİN



Üye

Dr. Mustafa ÖZNER



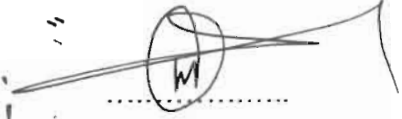
Yüksek lisans tezi onay tarihi: ...../...../200

## TUTANAK

Necmiye BIKAN /...../2007 tarihinde  
ilköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları Üzerine  
Yöneltilen Tezine başlıklı tezini savunmuş ve başarılı olduğu oybirliği ile kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doc. Dr. Halil Eksi



Üye

Yard. Doc. Dr. Ahmet Sira

Üye

Dr. Mustafa Otrac



## ÖNSÖZ

Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı gelişmeler, hem örgütlerin yapısının, hem de personelin görev ve rollerinin önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır Sosyal değişimin odak noktasında bulunan eğitim kurumları ve yöneticileri de bu hızlı değişimden etkilenmiştir Eğitim yöneticisinin böyle bir değişmeden etkilenmemesi mümkün olmamakla birlikte, eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması gerekmektedir.

Bilgi toplumunda sadece toplumsal yapı değil, aynı zamanda toplumsal kurumlar da hızlı bir değişim süreci yaşamaktadırlar. Bilgi toplumunun önemli toplumsal kurumlarından biri eğitimidir. Eğitim örgütlerinin bilgi toplumundaki rolü çok değişik olacaktır. Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunun okulu, sürekli olarak kendini yeni gelişmelere açık tutmak zorundadır.

Kuşkusuz eğitim ve öğretim süreci, örgüt ve yönetim yapıları ve okul çevre ilişkilerinde görülen bu baş döndürücü değişme ve gelişmeler doğal olarak bunları karşılayacak nitelikte okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasını gündeme getirmiştir Günümüzün çağdaş okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir.

İlköğretim okullarında yönetim ve sorunları incelemeye yönelik olan bu çalışmamızda okul yönetimlerindeki sorunların çözümüne olumlu katkılar sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma süresince yapmış olduğu rehberlik ve yardımlarına, göstermiş olduğu dostça yaklaşım ve sabırdan dolayı danışman hocam Sayın Doç. Dr. Halil EKŞİ'ye en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince maddi, manevi yardım ve desteğini gördüğüm hayattaki en yakın arkadaşım Savaş Bey'e sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında yardım ve desteğini esirgemeyen değerli arkadaşım Mustafa HARAÇCI'ya, anket çalışmasının yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen arkadaşım, İbrahim TEK'e ve sevgili ablam Belgin ÇELİK'e desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sırasında uygulanan anket çalışmasına katılan yöneticilere, sabır ve desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman desteğini gördüğüm sevgili aileme manevi desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

OCAK , 2008  
Necmiye BIKAN

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİM VE SORUNLARA İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan değişme ve gelişmeler, insan ihtiyaçlarının değişmesi, eğitimcileri ve dolayısıyla okul yöneticilerini daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler ; modern okulun, üç yüzyılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmekte olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir (Drucker, 1998).

Bu zorlu taleplere cevap verebilmek için okul yönetiminin başarılı bir yönetim sergilemesi gerekmektedir.

Okul yönetiminin başarılı olması için ise, yönetici mesleksel bir değerler sisteme sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu,1994).

Eğitim-öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Ülkemizde okulların çeşitli sorunları vardır. Okul yöneticileri eğitim-öğretim ile ilgili sorunların yanı sıra farklı sorunlar ile de meşgul olmaktadır. Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar net olarak ortaya konabilirse, çok daha somut çözüm önerilerinin üretilebileceği düşünülmektedir. Bu çalışma okul yöneticilerinin okulda yaşadığı sorunları çok geniş bir çerçevede ortaya koymayı amaçlamıştır.

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 öğretim yılı İstanbul ili Anadolu Yakasındaki Kadıköy ilçesinde, Ümraniye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim

okullarının yöneticileri (müdürler, müdür yardımcıları) ile, 2007-2008 öğretim yılı Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki merkez ve köy ilköğretim okullarının yöneticileri oluşturmaktadır. Anket, Kadıköy, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde bulunan 123 ilköğretim okulundan seçilen 123 yöneticiye uygulanmıştır.

Araştırmada veri derleme aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sonuçlarının analizinde SPSS paket programından yararlanılarak her soru için özet istatistikler (frekans dağılımları) alınmış, yöneticilerin verdiği cevaplar arasında okulun bulunduğu ilçeye, cinsiyete, yaşa, yöneticilikteki hizmet süresine, göreve, eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca hazırlanan anket formunun güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak ölçülmüştür.

Yapılan araştırmanın sonuçlarında;

Ankete katılan 123 yöneticinin, %78 ini erkekler, %22 sini kadınlar oluşturmuştur.

Sonuçlara göre katılımcıların %8 i 20-30 yaşları arasında, %32 si 31-40 yaşları arasında, %35 i 41-50 yaşları arasında, %23 ü 51-60 yaşları arasında ve %2 si 61 yaşın üstündedir.

Sonuçlara göre, ankete katılan yöneticilerin en yüksek oranda %20 ile 11-15 yılları arasında süredir yöneticilik yaptıkları söylenebilmektedir. Katılımcıların %18 i 1-3 yıldır, %15 i 3-5 yıldır, %19 u 6-10 yıldır, %14 ü 16-20 yıldır ve diğer %14 ü de 20 yıl ve üzeri zamandır yöneticilik yapmaktadırlar.

Sonuçlara göre, Kadıköy ilçesinde %74, Ümraniye ilçesinde %50, Lüleburgaz ilçesinde %52 olmak üzere toplamda katılımcıların %58 i Fakülte mezunu olduklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların 119 adedi kitap yayınlamadıklarını belirtirken, Kadıköy ilçesinde çalışan 2, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde çalışan birer katılımcı yayınlamış kitapları bulunduğunu ifade etmişlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** İlköğretim okulu müdürleri, İlköğretim okulu, ilköğretim okulu müdürlerinin sorunları, Eğitim yönetimi.



## ABSTRACT

### THE MANAGEMENT AND ITS PROBLEMS AT PRIMARY SCHOOLS

The changes and developments in science and technology, changing the needs of human beings, force educationalists and so school managers to be more sensitive.

The changes in the field of education which will happen in the following years will be greater than the changes at modern school which being seen before over 300 years with the coming out of printing the books. An economy that knowledge being come to the state of main source, creating real capital and richness directs new and hard demands to schools from the point of educational performance responsibility (Drucker,1998).

To meet the needs for the hard demands, the school management should show a successful administration.

As for the school management to be successful, the manager should have an occupational values system. If not, it is not possible for the manager to show behaviour as see the difference of what to be or should be (Bursalıoğlu, 1994).

School managers take important roles of being able to maintain education instruction systematically and productively. There are various problems of schools in our country.

School managers deal with different problems right alongside the problems with education-instruction. If the problems which the school managers experience can be brought up clearly, it is thought that more concrete solution suggestions can be produced. This work aims at bringing up the problems in a much wider perspective. That school managers experience.

The environment of research constructs official primary schools managers (directors, assistants) bound to the ministry of education in 2006-2007 instruction year in administrative province of İstanbul, Anatolian Side in the district of Kadıköy, in the district of Ümraniye and the managers of center and village primary schools in the administrative province of Kırklareli in the district of Lüleburgaz in 2007-2008 instruction year.

Public survey was applied to 123 managers chosen from 123 primary schools in the districts of Kadıköy, Ümraniye and Lüleburgaz.

In this research, public survey method was used as choosing and gathering means.

In the analysing the poll results, special statistics (frequency distributions) was taken for each question by benefiting from SPSS packet program, Mann-Whitney U test and Kruskal-Wallis test were used. Besides, the prepared poll form's reliability was measured by counting Cronbach Alfa reliability coefficient.

In the results of this research; % 78 of the 123 managers who joined the survey are males and % 22 of them are females.

According to the results , % 8 of the participants are between 20-30 years old , % 32 of them are between 31-40 years old, % 35 of them are between 41-50 years old, % 23 of them are between 51-61 years old, and % 2 of them are over 61 years old.

According to the results , it can be said that of the managers that forined the poll have been on carrying management at a hight rate with % 20 between the years 11-15 , % 18 of the participonts of the survey have been carrying on the management for between 1-3 years , %15 of themfor between 3-5 years ,% 19 of them for between 6-10 years , % 14 of them for between 16-20 years , and other % 14 of them for 20 and over times.

According to the results, the participants has stated that totally the % 58 of them are the gradvaters of foculty %74 whow are in the district of Kadıköy , % 50 of whow are in the district of Ümraniye , % 55 of whow are in the district of Lüleburgaz.

While 119 of the participants explain that they have not published any book , 2 participants who work in Ümraniye and Lüleburgaz and have stated that there are boks having been published.

**Key Words:** Primary School Directors, Primary School, The Problems of Primary School Directors, The Management of Education.

## İÇİNDEKİLER

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| ONAY SAYFASI.....        | ..... |
| ÖNSÖZ.....               | i     |
| ÖZET.....                | iii   |
| ABSTRACT.....            | v     |
| İÇİNDEKİLER.....         | vii   |
| TABLolar LİSTESİ.....    | xii   |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xv    |

### BÖLÜM 1

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 1. GİRİŞ.....             | 1 |
| 1.1. PROBLEM.....         | 1 |
| 1.2. PROBLEM CÜMLESİ..... | 2 |
| 1.3. ALT PROBLEMLER.....  | 2 |
| 1.4. AMAÇ.....            | 3 |
| 1.5. ÖNEM.....            | 3 |
| 1.6. SAYILTILAR.....      | 4 |
| 1.7. SINIRLILIKLAR.....   | 4 |
| 1.8. TANIMLAR.....        | 5 |

### BÖLÜM II

|   |    |
|---|----|
| 2. İLGİLİ ALANYAZIN.....                                      | 6  |
| 2.1. YÖNETİM.....   | 6  |
| 2.1.1. Farklı Yönetim Yaklaşımları .....                      | 7  |
| 2.1.1.1. Amaç Odaklı Yönetim(Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı)..... | 7  |
| 2.1.1.2. Süreç Odaklı Yönetim.....                            | 8  |
| 2.1.1.3. Otokratik Yönetim.....                               | 8  |
| 2.1.1.4. Koruyucu Yönetim.....                                | 8  |
| 2.1.1.5. Destekçi Yönetim.....                                | 9  |
| 2.1.1.6. Birlikçi Yönetim.....                                | 9  |
| 2.1.2. Yönetim Biliminin Kuramsal Tarihçesi.....              | 9  |
| 2.1.3. Genel Yönetim Yaklaşımları.....                        | 11 |
| 2.1.3.1. Taylor Ve Bilimsel Yönetim.....                      | 12 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.3.2. Henri Fayol Ve Yönetim Süreçleri.....            | 13 |
| 2.1.3.3. Max Weber Ve Bürokratik Örgüt.....               | 14 |
| 2.1.4. Klasiklerin Genel Değerlendirilmesi.....           | 15 |
| 2.1.5. Yönetim Süreçleri.....                             | 16 |
| 2.1.5.1. Karar Verme.....                                 | 16 |
| 2.1.5.2. Sorun Çözme Süreci                               |    |
| 2.1.5.3. Koordinasyon.....                                | 18 |
| 2.1.5.4. Planlama.....                                    | 18 |
| 2.1.5.5. Örgütlenme.....                                  | 20 |
| 2.1.5.6. İletişim.....                                    | 21 |
| 2.1.5.7. Eşgüdümleme.....                                 | 22 |
| 2.1.6. Yönetim Modelleri.....                             | 23 |
| 2.1.6.1. Yapısal Modeller.....                            | 23 |
| 2.1.6.2. Yönetimsel Modeller.....                         | 23 |
| 2.1.6.3. Nicel Modeller.....                              | 23 |
| 2.1.6.4. Davranışsal Modeller.....                        | 24 |
| 2.1.6.5. Durumsal (Öznel) Modeller.....                   | 24 |
| 2.1.6.6. Belirsizliğe Bağlı (Esnek) Modeller.....         | 24 |
| 2.1.6.7. Demokratik Modeller.....                         | 25 |
| 2.2. ÖRGÜT KAVRAMI.....                                   | 25 |
| 2.2.1. Örgüt Kültürü.....                                 | 26 |
| 2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....                     | 27 |
| 2.2.3. Örgütsel Sağlık.....                               | 28 |
| 2.2.4. Örgütsel Etkililik ve Etkili Yönetim.....          | 29 |
| 2.2.5. Öğrenen Okullara Doğru Yeni Bir Örgüt Kültürü..... | 31 |
| 2.2.6. Bilgi Toplumu Ve Okul Kültürü.....                 | 31 |
| 2.2.7. Örgüt Ve Yönetim.....                              | 33 |
| 2.3. YÖNETİCİ VE LİDER.....                               | 34 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.1. Yönetici.....   | 35 |
| 2.3.2. Yönetici Tipleri.....   | 36 |
| 2.3.3. Liderlik.....   | 37 |
| 2.3.4. Temel Liderlik Teoriler.....  | 40 |
| 2.3.4.1. Özellikler Kuramı.....  | 40 |
| 2.3.4.2. Davranışsal Kuramlar.....   | 40 |
| 2.3.4.3. Yönetim Gözeneği Kuramı.....                                      | 41 |
| 2.3.5. Üniversite Çalışmaları.....   | 42 |
| 2.3.5.1. Ohio State Araştırmaları.....                                     | 42 |
| 2.3.5.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....                            | 43 |
| 2.3.6. Liderlik Varsayımları.....  | 44 |
| 2.3.6.1. X Kuramı Varsayımları.....  | 44 |
| 2.3.6.2. Y Kuramı Varsayımları.....  | 45 |
| 2.3.6.3. Z Kuramı Varsayımları.....  | 45 |
| 2.4. EĞİTİM.....   | 46 |
| 2.4.1. Eğitim Yönetimi.....  | 47 |
| 2.4.1.1. Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....                               | 49 |
| 2.4.1.2. Eğitim Yöneticisi.....  | 51 |
| 2.4.1.3. Eğitim Yöneticisinin Liderliği.....                               | 52 |
| 2.5. OKUL YÖNETİMİ.....  | 53 |
| 2.5.1. Okul Yönetiminde İnsan.....   | 55 |
| 2.5.2. Yönetimde İnsan İlişkileri, Önderlik ve Yönetimsel Davranışlar..... | 56 |
| 2.5.3. Etkili Yönetim Ve Değişim.....                                      | 57 |
| 2.5.4. Okul Yönetiminde Yeni Bir Davranış.....                             | 58 |
| 2.5.5. Okula Sistem Yaklaşımı.....   | 59 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.6. Eğitim Yerleri.....   | 60        |
| <b>2.6. OKUL YÖNETİCİSİ.....</b>   | <b>62</b> |
| 2.6.1. Okul ve Eğitim Yöneticisinin Özellikleri.....   | 65        |
| 2.6.2. Her Okul Yöneticisi Lider Midir?.....   | 67        |
| 2.6.3. Okul Yöneticisinin Değişen Rolü.....  | 68        |
| 2.6.4. Okul Yöneticisinin Beklenen Yeni Rolü.....  | 70        |
| 2.6.5. Okul Müdürünün İş Grupları.....   | 71        |
| 2.6.6. Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları.....  | 72        |
| 2.6.6.1. Vizyoner Liderlik.....  | 73        |
| 2.6.6.2. Öğretim Liderliği.....  | 73        |
| 2.6.6.3.Örgütsel Liderlik.....   | 73        |
| 2.6.6.4. Etik Liderlik.....  | 73        |
| 2.6.6.5. Politik Liderlik.....   | 74        |
| 2.6.7.Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları Ve Bu Standartlarla İlgili Eğitimcilerinin Görüşleri..... | 74        |
| <b>2.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>   | <b>77</b> |
| 2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....  | 77        |
| 2.7.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....   | 79        |

### **BÖLÜM III**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3. YÖNTEM.....</b>                                      | <b>81</b> |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....                              | 81        |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....                                | 81        |
| 3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....                             | 81        |
| 3.3.1. Anket Formunun İçeriği.....                         | 81        |
| 3.3.2. Anket Formunun Pre-Test (Ön Test ) Uygulaması.....  | 82        |
| 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....                         | 82        |
| 3.5. VERİLERİN ANALİZİ.....                                | 83        |
| 3.5.1. Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alfa Katsayısı)..... | 83        |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 3.5.2.Kolmogorov Smirnov Testi..... | 84 |
| 3.5.3. Mann-Whitney U Testi.....    | 85 |
| 3.5.4. Kruskal-Wallis Testi.....    | 87 |

## BÖLÜM IV

|   |     |
|---|-----|
| 4. BULGULAR.....  | 89  |
| 4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUCU.....   | 89  |
| 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Ve Okulların Sahip Olduğu Donanım, Okulun İdari İşleyişi, Okulda Düzenlenen Organizasyonlara Katılma İlişkin Özet İstatistikler..... | 91  |
| 4.3. Araştırmaya Katılanların Yönetim Sürecindeki Sorunlar Hakkında Görüşleri.....  | 120 |
| 4.4. Yöneticilerin Görüşleri Arasında, İlköğretim Okullarının Bulunduğu İlçe, Cinsiyet, Yaş, Görev, Yöneticilikteki Hizmet Süresi ve Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Farklılık Analizi.....   | 124 |

## BÖLÜM V

|   |     |
|---|-----|
| 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....                         | 154 |
| 5.1. Sonuçlar .....                               | 154 |
| 5.2. Öneriler .....                               | 164 |
| KAYNAKÇA.....                                     | 166 |
| EKLER.....  | 174 |
| Ek 1. Valilik Makamı Onayı.....                   | 174 |
| Ek 2. İl Millî Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı ..... | 176 |
| Ek 3. Anket Formu .....                           | 179 |

## **TABLolar LİSTESİ**

**Tablo1.** Alpha Güvenilirlik Katsayısı Sonuçları

**Tablo2.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo3.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Cinsiyete Göre Dağılımı

**Tablo4.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Yaşlara Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo5.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu ilçe ve Medeni Durumlarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo6.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Görevlerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo7.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Görevlerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo8.** Ankete Katılanların Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo9.** Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo10.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu ilçe ve Yöneticilik Yaptıkları Okul Sayılarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo11.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Çalıştıkları Okulda Yöneticilik Hizmeti Sürelerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo12.** Ankete Katılan Yöneticilerin Okulun Bulunduğu İlçe ve En Son Mezun Oldukları Okula Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo13.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Eğitim Durumuna Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo14.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Eğitim Durumuna Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo15.** Ankete Katılanların Alınan Ödül Türüne Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

**Tablo16.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Kitap Yayınlama Durumuna Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı



- Tablo17.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Yer Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Sayılarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı
- Tablo18.** Ankete Katılan Yöneticilerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Türüne Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı
- Tablo19.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Kuruluş Yıllarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı
- Tablo20.** Okulların Bulunduğu İlçe ve İlköğretim Olarak Faaliyet Gösterilen Yıl Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo21.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo22.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo23.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Derslik Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo24.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Sınıf Öğretmeni Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo25.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Sınıf Öğretmeni Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo26.** Okulların Sahip Oldukları Donanımın İlçelere Göre Dağılımı
- Tablo27.** Okulların Bazı Özelliklerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılım
- Tablo 27.1** Okullarda İhtiyaç Duyulan Branş Öğretmenlerinin İlçelere Göre Dağılımı
- Tablo28.** Okulların Sahip Oldukları Salonların İlçelere Göre Dağılımı
- Tablo29.** Velilerin Okul ve Sınıfla Olan İşbirliğine İlişkin Dağılımlar
- Tablo30.** Toplantılara Katılım Düzeyine İlişkin Sayısal ve Oransal Dağılımlar
- Tablo31.** Ankete Katılanların Yönetim Sürecindeki Sorunlara İlişkin Görüşleri
- Tablo32.** Cinsiyete Göre Yöneticilerin Anket Sorularına İlişkin Görüşleri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları
- Tablo33.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları
- Tablo34.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları
- Tablo35.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo36.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo37.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo38.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo39.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo40.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo41.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo42.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo43.** Yaşlara Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

**Tablo44.** Görevlere Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

**Tablo45.** Ankete Katılanların Görevlerine Göre Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo46.** Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

**Tablo47.** Ankete Katılanların Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

**Tablo48.** Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

**Tablo49.** Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Verdikleri Cevaplar Arasında Fark Bulunan Soruların Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

## **KISALTMALAR LİSTESİ**

**İÖO:** İlköğretim Okulu

**MEB:** Milli Eğitim Bakanlığı

**s.** : Sayfa

**SPSS:** Statistical For Social Sciences

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**TTK:** Talim Terbiye Kurulu

**vb.** : Ve Benzeri

**YÖK:** Yüksek Öğretim Kurumu

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıklar, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almıştır.

### 1.1. PROBLEM

Endüstri devrimi ve II. Dünya Savaşının etkileriyle yönetim kavramı bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu iki büyük etki ile örgütlerin sayısı ve büyüklükleri artmış, rekabet ortamının oluşması ile örgütlerin önemli bir değişime sahip oldukları görülmektedir. Modern toplumlarda insanlar örgütlerle iç içe yaşamaktadırlar. Bu nedenle örgütlerin sağlıklı bir biçimde yönetimi büyük önem kazanmıştır. Bu değişimlerden sonra yönetim kavramının tanımı, “belli amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, insan gücü ve maddi kaynakların sağlanması, üretime ayrılması ve etkili bir şekilde kullanılmasına yönelik çalışmalar” olarak değişmiştir ( Celep, 2004).

Yönetim, bir örgütteki etkinlikleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, eş güdümlenme ve denetleme çalışmalarıdır. Yönetme ise bu yönetim işlevlerini gerçekleştirmek için gerekli yetkiye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Yönetici ise bir örgütün insanlarını yönetmekle görevlendirdiği kişidir (Celep, 2004).

Bilgi birikiminin hızla arttığı, uzmanlaşmanın önem kazandığı modern toplumlarda bireylerin belli amaçlar doğrultusunda planlı ve programlı bir biçimde yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak okullarda sağlanabilir Fidan ve Erden ( 1992). Okullar, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda öğrencileri eğitmekle yükümlü olan toplumsal

örgütlerdir. Bu yükümlülüğünü başarıyla gerçekleştiren okullar toplumsal yaşama önemli katkılar sağlarlar.

Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler modern okulun, üç yüzyılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmekte olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir (Drucker, 1994).

Okul yönetiminin başarılı olması için ise, yönetici mesleksel bir değerler sisteme sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 1994).

## **1.2. PROBLEM CÜMLESİ**

İlköğretim örgütlerinde, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin aynı yapı altında bütünleşmeleri, birinci ve ikinci kademe öğrencilerinin aynı fiziki mekanları paylaşmaları, bina yetersizliği, ders araç gereçlerinin eksikliği, öğretmen yetersizliği ve ilköğretim programının yeniden yapılandırılması sebebiyle karşılaşılan durumlar ilköğretim okullarının yönetiminde ne gibi problemler oluşturmaktadır?

## **1.3. ALT PROBLEMLER**

- İlköğretim okullarının açılış tarihlerinin en fazla hız kazandığı yıllar hangileridir?
- İlköğretim okulları birinci ve ikinci kademe öğrenciler için yeterli fiziki donanıma sahip midir?
- İlköğretim okullarında her öğretmene düşen öğrenci sayısının ortalama miktarı eğitim ve öğretimi etkilemekte midir?
- İlköğretim okullarında her dersliğe düşen öğrenci sayısının ortalama miktarı eğitim ve öğretimi etkilemekte midir?

Bu araştırmada ayrıca sosyo-ekonomik açıdan farklı olan İstanbul ili Kadıköy ve Ümraniye ilçelerindeki, Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki ilköğretim okullarının yönetim kademesindeki sorunlarının karşılaştırılması imkanı olacaktır.

## 1.6. SAYILTILAR

- Örnekleme alınan tüm ilköğretim okullarının evreni temsil edecek nitelikte olduğu kabul edilmiştir.
- Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin anket sorularını doğru ve samimiyetle yanıtladıkları kabul edilmiştir.
- Katılımcıların, ankette yer alan sorulara cevap verecek düzeyde mesleki yeterliliğe sahip olduğu ve ankette kullanılan kavramlar hakkında bilgi sahibi olduğu, kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
- Verilerin analizinde kullanılan SPSS istatistik paket programının analiz için yeterli araç olduğu varsayılmıştır.

## 1.7. SINIRLILIKLAR

- Araştırma ile Türkiye de yer alan İlköğretim Okullarındaki tüm yöneticilerin, yönetim faaliyeti sırasındaki yönetim ve sorunlara ilişkin görüşleri derlenmek istenmesine rağmen, Türkiye deki tüm yöneticilere ulaşmanın getireceği zaman ve maddi yetersizlikler nedeniyle, araştırmanın evreni sadece üç ilçede bulunan okulların yöneticileri ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma Kadıköy ve Ümraniye'deki ilköğretim okullarında 75 yönetici ile Lüleburgaz'daki 48 yöneticinin anket formunu cevaplaması ile sınırlıdır.
- Araştırma M.E.B' na bağlı gündüzlü öğretim yapan ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
- Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluştırmada yararlanılan kaynaklar, araştırmacının ulaşabildiği kaynaklarla sınırlıdır.

- Verilerin toplanması anket formundaki sorulara verilen cevaplardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.
- Araştırma bir yüksek lisans bitirme tezi olup özelliği açısından 2006-2007 öğretim yılı ile sınırlıdır.

## 1.8. TANIMLAR

**Eğitim:** Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.

**Yönetim:** Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1996).

**Yönetici :** amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri ve formal yetkilerden güç alan bir üsttür (Bursalıoğlu, 1994).

**Eğitim Yönetimi :** Toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulan eğitim sisteminde, millî eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen eğitim iş görenleri ile diğer kaynakları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1983).

**Eğitici:** Öğretmen ve ilköğretim yöneticileri, eğitim uzmanları kastedilmektedir.

**Müfettiş:** İlköğretim Müfettişleri.

**Yönetmen:** Müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcıları.

**Üst Düzey Yönetici:** İlçe ve İl Millî Eğitim Müdürleri.

**İş gören:** Okullardaki eğitimciler, hizmetliler, memurlar anlamında kullanılmıştır.

**Örgüt:** Bir amacı gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insan topluluğu (Başaran,1983).

**Bağlılık:** İşlerin olumlu ya da olumsuz gittiği durumlarda çalışma arzusunu kesintisiz destekleyen zihinsel ve duygusal bir süreçtir.

**Örgütsel Bağlılık:** Kişinin örgütü ile kurduğu kimlik birliğinin ve kendisini o örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir (Baransel, 1996).

## BÖLÜM II

### 2. İLGİLİ ALANYAZIN

#### 2.1. YÖNETİM

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere maddi kaynakları, donanımı, araç ve gereci ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli bir şekilde kullanma sürecidir (İlgar, 2000).

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve madde kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe yönetim denir. Hangi örgütte olursa olsun yönetimin temel amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere madde kaynaklarının ve bireylerin çabalarını eş güdümlenektir (Aydın, 2000).

Eren'e göre (2001) yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri, demirbaşları, yardımcı malzemeleri, ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Koçel'e göre (2003) yönetim, "başkaları vasıtasıyla iş görmektir". Böylece, yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönüyle ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip, eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1989). Tüm örgütlerin amacı varlıklarını sürdürmektir. Örgütü



amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir.

Yönetim, bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme sürecidir (Güçlüol, 1985).

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır (Tosun, 1996).

Klasik yönetim anlayışında temel amaç, üretim ve verimin artırılması iken, çağdaş yönetim anlayışında ise üretim ve verim kavramları kadar iş görenlerin gereksinimlerinin karşılanması da temel amaçlar arasındadır. Artık iş görenlerin insan olmalarından dolayı kazandıkları haklar ve özgürlüklerini kullanmaları, birey olarak saygınlıkları da dikkate alınmaya başlanmıştır. Çağdaş toplumun özgür bireyleri olarak iş görenler, artık çağdaş ve demokratik bir anlayışla yönetilmek isterler (Pehlivan, 1998).

Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 1994).

### **2.1.1. Farklı Yönetim Yaklaşımları**

Farklı yönetim yaklaşımları; amaç odaklı yönetim, süreç odaklı yönetim, otokratik yönetim, koruyucu yönetim, destekçi yönetim ve birlikçi yönetim olarak ifade edilebilir.

#### **2.1.1.1. Amaç Odaklı Yönetim(Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı)**

Ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmış yönetim anlayışıdır.Bu yönetim anlayışında sorunun çözülmesi kendi başına bir amaçtır.Bu yönetim anlayışında

zamanın çoğu bir sorundan diğere geçerek harcanır ve belki de sorunların çoğu tam olarak çözülemez.Yapılan iş üzerinde gerekli sürenin harcanıp harcanmadığı ve sonucun elde edilip edilmediğine bakılır (Özden, 1998).

#### **2.1.1.2. Süreç Odaklı Yönetim**

Bu yönetim anlayışına göre odak nokta, sonuçları kontrol etmek değil, üretim esnasında etkide bulunarak süreci amaca uygun hale getirmektir.Süreç odaklı yönetim anlayışında performansın yükseltilmesi için çalışmalar yapılır. Sadece sonuca ulaşıp ulaşılamadığına değil, sonuca ulaşırken verilen uğralara yani sürece de önem verilir (Özden, 1998).

#### **2.1.1.3. Otokratik Yönetim**

Otokratik Yönetim, baskıcı bir yönetimdir. Bu yaklaşımda bütün güç yöneticinin elinde toplanır. Yöneticinin emirleri astlar tarafından koşulsuz yerine getirilir. Aksi durumda ceza verilir. Bu yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici, en iyiyi bilen, astlarınca izlenmesi gereken bir otorite olarak; astlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür (Başaran, 1994).

#### **2.1.1.4. Koruyucu Yönetim**

İş görenlerin kendilerini güvenli hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimlerini karşılama ön planda tutulur.Çünkü işgörene sağlanan yararlarla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece gücünü kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır (Başaran, 1994).

#### **2.1.1.5. Destekçi Yönetim**

İkinci dünya savaşından sonra ortaya çıkan bu yönetim anlayışına göre, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenler desteklenir. Bu anlayışa göre işgören özgeçmiş, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri itibariyle tanınır ve kendini geliştirmesi için önderlik edilir. Bu yönetim anlayışı, işgörenlerin işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır (Başaran, 1994).

#### **2.1.1.6. Birlikçi Yönetim**

Kendi kendini yönetme ve denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan bir yönetim biçimidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir şekilde üretilmesi için bürokratik engeller kaldırılmaya, işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması kolaylaştırılmaya, onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminde işgörenlerin mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür (Başaran, 1994).

#### **2.1.2. Yönetim Biliminin Kuramsal Tarihçesi**

Her alanda olduğu gibi yönetim biliminin de temelinde değişik kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların bilinmesi önemlidir. Çünkü kuram, yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Uygulama yapabilmek için kuramdan daha iyi bir rehber yoktur (Bursalıoğlu, 1994).

Nitekim yönetim uygulamalarının çoğunun temelinde kuramsal düşünceler bulunmaktadır. Bu nedenle aşağıda yönetimin temellerini oluşturan belli başlı kuramlar sunulacaktır.

Yukarıda sunulan yönetim tanımlarına baktığımızda yönetimin özünde, temel unsur olarak insanı etkilemenin olduğu dikkati çekmektedir. İnsanı etkilemek için izlenen yaklaşımlar, insan doğasına ilişkin sayılılara dayanmaktadır (Aydın, 1991). Dolayısıyla yönetsel davranışların da önemli ölçüde insana olan bakış açıları tarafından belirlendiğini söyleyebiliriz.

İnsan, bazı teorisyenler tarafından kötü, yırtıcı, bencil, yarışmacı, saldırgan, yıkıcı olarak nitelenirken, bazı teorisyenler tarafından da özde iyi, işbirliğine yatkın ve erdemli olarak nitelenmektedir. İnsanı kötümser açıdan ele alan düşünürlerden Machiavelli'ye göre insan; isyankâr, nankör, ikiyüzlü, açgözlü, risk almayan ve işbirliğine yatkın olmayan bir kişiliğe sahiptir. Hobbes da insanı üne, maddiyata ve güce kendi istediği gibi sahip olmak isteyen ve bu yüzden etrafındakilerden sürekli çekinen ve korkan kişiler olarak görmektedir. İnsanın kişiliğini bilinçaltıyla ilişkilendiren Freud'a göre de insan; ilkel, vahşi, kötüdür ve hayvansal içgüdüleri tarafından yönlendirilmektedir.

Yönetim biliminin öncülerinden olan Taylor da insanı tembel, bencil, savurgan olarak nitelenmektedir. Diğer taraftan insan, bazı düşünürler tarafından da özde iyi, işbirliğine yatkın, dayanışmacı, yardımsever, fedakâr olarak nitelenmektedir. Bu düşünürler, insanın en azından doğuştan kötü olmadığını, İyi nitelikleri sonradan baş başa kalacağı etkileşim ortamı ile kazanabileceğini ileri sürmektedirler. (Erdoğan, 2006).

Antik Romalı düşünür Cicero, insan doğasının iyiliğe yatkın, vahşeti sevmeyen, bir araya gelmeye ve demokratik bir toplum oluşturmaya meyilli olduğunu ileri sürmüştür. Aydınlanma düşünürlerinden Lock'e göre ise insan, zihinsel olarak ve kişilik açısından doğuştan boş bir levha gibidir, akıl ve kişilik daha sonra kurulan etkileşim ile biçimlenmektedir (Aydın, 1991).

Harry Sullivan, Erich Fromm ve Karen Horney gibi psikologlar da insan davranışları hakkında geliştirdikleri kuramlarını, "kişiliğin gelişmesi birincil olarak dış toplumsal

etkenler tarafından etkilenir" varsayımı üzerine kurmuşlardır. Örneğin Fromm'a göre, insanın iyi veya kötü eğilimleri sabit değil, toplumsal sürecin bir sonucudur. Sullivan'a göre de bireyin güçlerini ve amacını gerçekleştirme derecesi, diğer insanlarla olan deneyimlerine bağlıdır. Horney'e göre de insan, ne aziz, ne de şeytan olarak doğar. İnsan, davranışında, doğumundan itibaren kendisi için önemli olan kişilerle geliştirdiği ilişkilerin doğasını yansıtır (Aydın, 1991).

Maslow'un geliştirdiği "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kuramı da insanın ihtiyaçları doyurulduğu zaman üretken ve dengeli olabileceğini ileri sürerken bağlı kalınan temel kabul, insanın olumlu bir varlık olduğudur.

İnsan davranışı hakkında yukarıda sunulan iki görüş de yönetim teorileri ve uygulamalarının oluşmasında etkili olmuştur; örneğin insanı özde olumsuz özelliklerle niteleyen görüşler, insanların olumsuz özelliklerini sergilemelerini önlemek ve üretken olmalarını sağlamak için sıkı ve katı kurallarla ve prosedürlerle yönetilmesi gerektiğini ileri süren teori ve yaklaşımların oluşmasında etkili olmuştur.

Diğer taraftan insan davranışını iyimser açıdan ele alan görüşler ise insanların ortam sağlanması durumunda iyi, etkili ve üretken olabileceğini ileri süren teori ve yaklaşımların doğmasında etkili olmuştur.

### **2.1.3. Genel Yönetim Yaklaşımları**

Teknisyenler tarafından ve örgütün yapısal yanlarına ağırlık veren genel yönetim yaklaşımını oluşturan yazarlar, her türlü yönetimde gerçek olabilecek evrensel yöntem ilkeleri ve teknikleri geliştirme çabasında bulunmuşlardır. Ana amacı, örgütün etkili ve verimli olarak yönetilmesi için yollar araştırmak ve bulmak olan bu döneme; Amerikalı makine mühendisi Henri Fayol, Alman sosyoloğu Maks Weber, İngiliz yönetim bilimcisi Urwick ve Amerikalı Guilick'in görüşleri damgasını vurmaktadır (Kaya, 1979).

### 2.1.3.1. Taylor Ve Bilimsel Yönetim

Taylor, her düzeyde yönetici olarak bulunmuş Planlama ve uygulamayı ayırmak gereğini anlayarak, bütün kafa işlerinin toplumun üst düzeyinde toplanmasını savunan Taylor, çalışmalarında özellikle yönetimin alt kademeleri ile ilgilenmiştir "Alt düzey yöneticilerinin görevi, işlerin üst düzeyde oluşturulan planlara göre yapılmasını sağlamaktır" diyen Taylor'un, her türlü yönetim açısından önemli olan görüşleri aşağıdaki paragraflarda özetlenmektedir.

Taylor'a göre bilimsel yönetimin dört ana ilkesi vardır ve bunlar;

- Gerçek bir iş bilimi geliştirmek, iş tanımlaması, iş sınıflandırılması vb.
- Personelin bilimsel seçimi
- Personelin bilimsel olarak eğitilmesi ve yetiştirilmesi
- Yöneticilerle personel arasında samimi ilişkiler geliştirmek olarak özetlenebilir.

Taylor, yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin, fonksiyonel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmektedir. Yönetim personel ilişkilerine değinen Taylor, bu konuda şu görüşleri ileri sürmektedir: 1. Örgütte verimin artışı için yeterli koşullar yönetim tarafından sağlanmalıdır, 2. Yeterli koşullar sağlanınca personelin verimi artar. 3. Verim artınca örgütün geliri artar, 4. Gelir artınca personeli daha iyi ödüllendirmek olanağı doğar. Öyleyse, örgüt için iyi olan her şey personel için de iyidir (Kaya, 1993).

Taylor'un bu görüşlerinden anlaşılacağı gibi, bilimsel yönetimin odak noktası, israf ve yetersizlikleri giderecek yolları bularak, verimi arttırmaktır. Taylorizm açısından yönetimin görevi 5M formülündeki insan, para malzeme, makine ve yöntemi (**man**, money, material, machine, method) en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini arttırmaktır. Personele iş yapmanın en doğru yolu öğretilmelidir. Böylece, personel kazancının işe bağlı olduğunu düşünerek, zaman ve hareketlerini en verimli biçimde kullanacaktır.

### 2.1.3.2. Henri Fayol Ve Yönetim Süreçleri

Bir Fransız maden mühendisi olan Fayol da Taylor gibi, Çeşitli düzeylerde yönetici olarak çalışırken örgütsel verimi artırmanın yollarını araştırıyordu 1918-1925 yılları arasında kendisini yönetim kuramı geliştirmeye ve kabul ettirmeye adanmış olan Fayol, kapsamlı bir yönetim bilim literatürü geliştirmiştir. Fayol bir bakıma Taylorizmin tamamlayıcısı olmuştur. İkisi de örgütsel başarıda her düzeydeki yöneticilerin anahtar olduğunu kabul ediyor ve yönetsel sorunlara bilimsel yöntemlerle yaklaşıyorlardı. Ne var ki, Taylor öncelikle yönetimin alt düzeyleri ile ilgilenmiş, Fayol ise, yönetimin ilkelerini geliştirmeye hiyerarşinin üst düzeylerinden başlamıştır. Fayol'a göre, bütün örgütsel eylemler altı gruba ayrılabilir (Kaya, 1993).

- Teknik Eylemler
- Ticari Eylemler
- Mali Eylemler
- Güvenlik Eylemleri
- Muhasebe Eylemleri
- Yönetim Eylemler

Fayol'a göre yönetim; planlama, örgütlenme, eşgüdüm sağlama ve denetlemeyi kapsayan bir süreçtir. Böylece, yönetimi süreç olarak gören ilk yönetim bilimci Fayol'dur.

Fayol geliştirmiş olduğu yönetim süreçlerine rehberlik edecek on dört ilke belirlemiştir.

**Fayol'un Yönetim İlkeleri:** iş bölümü, yetki, disiplin, emir birliği, yön birliği, örgütün bireyden önce gelmesi, adil ödeme, duruma göre değişebilen merkezi yönetim, emir komuta zinciri, düzen, adalet, personelin sürekliliği, astların girişimciliğinin desteklenmesi ve birlik ruhu.

### **2.1.3.3. Max Weber Ve Bürokratik Örgüt**

Yönetim teorisine tek bir örgüt değil de, sosyal yapı açısından bakan Weber hukuk , ekonomi, sosyoloji alanlarında tanınmış ve hükümet danışmanlığı yapmış bir üniversite profesörü idi. Modern sosyolojinin kurucusu sayılabilecek olan Weber, çeşitli medeniyetlerin sihir ve rasyonellik dengesi bakımından oluşumunu incelemiştir. Maks Weber'in yönetim bilimine en önemli katkısı ideal bürokrasi modelidir. Weber tarafından çeşitli bölümleri olan , her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı büyük örgütler ve yönetimleri belirtmek için kullanılmıştır (Bursalıoğlu, 1997 ).

Taylor ve Fayol'un çalışmalarına konu olan örgütler gibi, Weber'in ideal bürokrasisi de ussaldır. Amacı verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, iş bölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfın varlığı, ömür boyu memnuniyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil, statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı olusu, Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir.

Taylor, Fayol ve Weber, klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuştur. Bu kişilerin sunduğu yaklaşımlarda yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir düzen (organizasyon) ve işbölümü oluşturarak hedeflere erişmektedir. Rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Bu yönetim akımı klasik yaklaşım olarak 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir. Yönetimin bu üç büyük teorisyeninin çalışmaları Guilick, Urwick, Railey, Mooney ve Davis gibi düşünürlerce geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir (Eren, 1998).

### **2.1.4. Klasiklerin Genel Değerlendirilmesi**



Klasikler örgüte verimi ve etkililiği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durdular. Taylor, Fayol, Weber ve Gulick'ın genel yönetim ya da klasik yaklaşım olarak bilinen akım, yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmiştir.

Klasikler Cemal Mihçioğlu'nun belirttiği gibi; insanın duygu, düşünce, özlem, coşku ve korkularını, aralarındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. İnsanı yalnızca bir verim makinesi olarak görmelerine karşın klasikler;

- Yöneticiliği bir meslek durumuna getirme ve onu onurlu bir iş olarak tanımlama,
- Yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme,
- Yöneticilere yön verme, başarının anahtarlarını gösterme,
- Kamuoyunda yöneticiliği değerli bir yere oturtma, bakımından her zaman anılacaklardır (Kaya, 1993).

Taylor ve Weber'in kuramları yapısal tip kuramlardır. Yapısal kuramlarda verimliliğin yükseltilmesi için iş bölümü yapılmalıdır. Türdeş olan görevlerin bölümde, bölümlerin de birimde birleştirilmesi gerekmektedir. Örgüte işgören alırken onun işe uygun yeterliliğinin olmasına özen göstermelidir. Yüksek verim elde edilmesi için işgörenlerin yakından denetimi gereklidir. Katı kurallar altında çalışma yüzünden eğitim işgörenlerinin işlerindeki yaratıcılıkları körleşmektedir (Başaran, 1988).

Gerçekte bugünkü yönetim kuramlarının birçoğu Taylor, Fayol, Gulick, Urwick ve yandaşlarının geliştirdikleri kuramlar üzerine kurulmuş ya da onlara tepki olarak ortaya çıkmıştır (Kaya, 1993).

## 2.1.5. Yönetim Süreçleri

### 2.1.5.1. Karar Verme

Sözlük tanımı itibariyle karar “bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare” yi ifade etmektedir. Yönetimin bir kavramı olarak karar bir "seçim"i ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim "karar"dır (Kocel, 2001).

Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği bir kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir, işte karar verme burada karşımıza çıkmaktadır. Yönetici "hangi işler" in yapılacağını belirlemeli ki personel o işi yapabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli alternatifler arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder (Koçel, 2001).

Karar vermek, bir durum karşısında, çeşitli düşünce ve öneriler arasından "en doğru olarak kabul edilen birini seçmek” demektir (Binbaşioğlu, 1955).

Karar genelde geleceğe yöneliktir. Gelecek kesin olarak bilinmediğinden karar veren insana bir risk yükler. Kararın uygulanması konusunda isabetli olup olmadığı hakkında yine hükme varılır. Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri taşır:

- Yönetim işlevleri kararla başlar, kararla biter.
- Bir amaca yönelik bir tercihtir.
- Karar, hüküm, yargı yönetimin eksenidir.
- Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- Gruba karar yetkisi verilir, sorumluluk aktarılmaz.
- Örgütte her karar kendi basamağında alınır. (Taymaz, 2003).

### 2.1.5.2. Sorun Çözme Süreci

Problem çözme faaliyeti, insan yaşamının her düzeyinde ve çeşitli ortamlarda görülmektedir. Problemler, bireysel, örgütsel ve sosyal düzeylerde bulunabilen, ekonomik, politik, sosyal veya örgütsel problemler olabilecekleri gibi günlük, rutin problemler veya günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişimin ortaya çıkardığı farklı yapıdaki, yeni problemler de olabilecektir. Problemlerin kaçınılmaz olması nedeniyle organizasyonlarda her kademedede bulunan yönetici ve çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını, bu problemleri çözmek için harcamaktadırlar. Zaten, "karar verme faaliyeti" olarak da tanımlayabileceğimiz yöneticilik, problem çözmeye yönelik, organizasyon için vazgeçilmez bir faaliyettir (Mert, 1997).

Yönetici sürekli olarak değişik sorunlarla karşı karşıya kalır. Genellikle yöneticinin başarısı büyük ölçüde sorun çözmedeki başarısı ile paralel görülür. Aslında yönetici için herhangi bir sorunla karşılaşmamak neredeyse mümkün değil gibidir. Sorunlar yönetici ve kurum için stres, tedirginlik ve endişe gibi birçok olumsuzlukların kaynağıdır. Ancak yönetici de bunun için vardır. Özetle, sorunlar ve bunların çözülmesi yöneticiliğin en temel uğraşlarından birisi olarak görülmektedir ( Erdoğın, 2000).

Erdoğan'a göre sorun çözme sürecinin aşamaları şunlardır:

- Sorunun kabullenilmesi ve çözmek için teşebbüse karar verilmesi,
- Sorunun tanımı,
- Alternatif çözüm yollarının araştırılması ve geliştirilmesi,
- Alternatif çözümler arasında seçim yapma,
- Seçilen çözümün uygulanması,
- Değerlendirme (Erdoğan, 2000).

Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır Örgütlerin yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Karar verme bir süreçtir ve bu süreç, aynı zamanda sorun çözme olarak adlandırılan sürecin büyük ölçüde benzeri olarak görülmektedir. Karar

verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkarak; Erdoğan karar vermeyi sorun çözme sürecinin içinde yer alan bir süreç olarak nitelendirmektedir (Erdoğan, 2000).

### **2.1.5.3. Koordinasyon**

Koordinasyon, örgütteki madde insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyonun iki görevi, verme ve yöneltmedir. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirinin eyleminden haberdar olmasını öngörür. Bu bakımdan, aynı amaçların paylaşılmasını gerektiren işbirliği kavramı ile karıştırılmamalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Koordinasyonu, yönetimin esası olarak algılamak gerekir. Zira örgüt amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesi yönetimin amacıdır. Yönetim süreçlerinin her biri, bir koordinasyon uygulamasıdır. Koordinasyon, ayrı ve bağımsız bir yönetimsel eylemler bütünü olarak düşünülmemelidir. Koordinasyon, yönetimin her yönünün bir parçasıdır. Yönetim sürecinin her ögesi etkili bir koordinasyona katkıda bulunur (Aydın, 2005).

Bir eğitim örgütünde koordinasyon sağlama çok önemlidir. Çünkü, eğitim teşebbüsüne katılan gruplar hem çok değişik hem de çok hareketlidir. Sözgelimi, çevredeki halk, meslek kuruluşları, veliler, yöneticiler, öğretmen ve öğrenciler birbirine aykırı olarak bilgi ve değerlere sahiptir. Yönetici bu farklılıklar arasında koordinasyonu sağlamalıdır.

### **2.1.5.4. Planlama**

Planlamanın çok çeşitli tanımları yapılmıştır Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekecek insan gücü ve teknoloji kaynaklarının, bunların kullanılış biçimlerini karşılaştırma eylemidir (Gürsel, 1997).

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Akılcı bir eylem, planlama gerektirir ve ancak planlama ile olanaklıdır. Eylem planlama ile yönlendirilir.

Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama ile amaçlar saptanır ve saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için eşgüdümlemiş araçlar geliştirilir. Planlama, yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama geleceğe bakma ve olasılığı seçenekten saptama sürecidir, geleceği düşünmedir. Planlama, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için eğitim örgütüne gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırma sürecidir.

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır: 1) çok sayıda kişi eğitmek; 2) kişiyi en iyi biçimde eğitmek. Bunlardan birincisi eğitimin nicel, ikincisi de nitel yönünü planlamayı gerektirir.

Bu amaçlardan birincisi örgün ve yaygın eğitimi, sunulması gereken her yurttaşa ulaştıracak biçimde yaygınlaştırmayı gerektirmektedir. Eğitimin bir kesimi tüm yurttaşlarca alınmak zorundadır. Buna zorunlu öğrenim denir. Altı yaşından on dört yaşına kadar süren dönemde her yurttaşın zorunlu öğrenimden geçmesi gerekmektedir. Zorunlu öğrenim görmek her yurttaşın hem hakkıdır hem de ödevidir. Devlet her yurttaşa bu öğrenimi vermek için eğitimi yaygınlaştırmak zorundadır.

Yurttaşın eğitim hakkını kullanabilmesi için yönetim, zorunlu öğrenim dışında kalan diğer öğretim basamakları için de elindeki tüm olanaklarından yararlanmalıdır. Eğitimde fırsat ve olanak eşitliğini sağlamak için okulöncesi, ortaöğretim, yükseköğretim, halk eğitimi, hizmet içi eğitim gibi tüm eğitim olanaklarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Planlamanın genel özellikleri (Erdoğan, 2003).

- Planlama her şeyden önce geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama belli bir dönemi kapsar.
- Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları beraberinde getirir.
- Planlama işiyle görevlendirilmiş belirli organlar bulunmalıdır.
- Planlama araştırmaya dayanmalıdır.
- Planlama sürekli olmalıdır.

- Planlama geliştirilebilir olmalıdır.
- Planlama kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır.

### **2.1.5.5. Örgütlenme**

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Örgütün amacı ile ilişkisi açısından alındığında, örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir.

Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (M. Aydın, 1985).

Örgütlenme, bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama (N. Tortop, 1979), belirlenen amacı gerçekleştirilebilmek için en uygun yapıyı kurma olarak da tanımlanabilir. Ya da, işletme varlıklarının ve işletmede çalışanların bir amaca yönelik olarak belli bir düzene sokulması işlemidir (M. Doğan, 1984).

Örgütlenme süreci sonunda örgütün yapısı ya da kısaca örgüt oluşur. Örgüt, eşgüdümlemiş bir insan çabaları sistemidir. Her zaman eşgüdümleyici ve bütünleştirici ilke olarak bir amaç vardır. Yine, her zaman zorunlu bir iletişim yeteneği, zorunlu bir kişisel isteklilik, zorunlu bir etkililik ve yeterlilik vardır. Bütün bunlar, amaç bütünlüğünü ve katkıların sürekliliğini sağlamak için zorunludur (Barnard, 1938).

Örgüt; amaç, insan, görev, konum, iletişim, insanlar arası ve insanla iş arası ilişkilerden oluşur. Her bireyin planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır.

### 2.1.5.6. İletişim

Genel anlamda iletişim kişilerarası etkileşimi anlatır. İletişim insanların birbirine anlam gönderme, birbirini yanıtlama çabalarını içeren bir etkileşim sürecidir. Böyle bir etkileşim sürecinde kişiden kişiye anlam taşıyan her şey bir iletişim aracıdır. Ama eğitim kuruluşlarında çoğunlukla iletişimi sağlamak için yazı, kimi kez de söz kullanılır. Bununla birlikte bir örgütte günlük işlerde, buyruk taşımayan ama anlam taşıyan her türlü iletişim aracı kullanılmaktadır.

Yönetsel iletişim, yönetmenin isteğinin astınca algılanması, benimsenmesi, yerine getirilmesidir. Böylece yönetsel iletişim, iletişimin genel anlamının ötesinde, yönetmenin gönderdiği anlamı işgörene anlatmasını, benimsetmesini, anlatmaktadır. Yönetsel iletişim, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan eğitim ve yönetim etkinliklerinden doğru bilgiler getirmek zorundadır. Bu yüzden yönetsel iletişim iki yönlüdür. Yönetmenin isteğine karşılık, astın da yanıtını gerektirmektedir.

Yönetmenin astlarından istediklerine genel olarak buyruk (emir) denir. Astların üstlere ilettiklerine de yanıt (rapor) denir. Buyruklar ve yanıtlar iki yönlü iletişimi sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. Böyle olmadığında yönetmenin isteklerinin astlarca algılanması, benimsenmesi, yerine getirilmesi, buna karşılık astların cevaplarının da yönetmence anlaşılması zorlaşır.

Bir örgütte iletişimin kötüleşmesi örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engeller. Sözelimi bir okulda müdür ile öğretmenler arasındaki iletişim bozukluğu okulun eğitim amaçlarını gerçekleştirmesini zarara uğratar. Çünkü iletişim yönetmen, öğretmen ve uzmanlar arasında bilgi taşır. Bir örgüt bilgisiz yaşayamaz. Bir amaç için güçlerini eşgüdümleyen insanların, birbirinin yaptıklarını bilmesi gerekir. Bu olmadığında okuldaki ya da bir eğitim örgütündeki işler kör dövüşüne dönüşür.

### 2.1.5.7. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme, elde bulunan tüm güçleri eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için yöneltmedir.

Planlama, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarını kararlaştırmadır. Örgütlenme, bu girdileri sağlama ve bütünleştirmedir. Eşgüdümleme ise bunların eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için birlik içinde yürütülmesidir.

Örgütlenme, sağlanan girdileri bütünleştirmektir. Ama bu bütünleştirme elde edilen girdileri bir araya yığmak demek değildir, örgütlenmeyle örgüt, birimlere, bölümlere, takımlara ayrılır. Bunların içinde de işgörenler çalışır. Her işgörenin birbiriyle, takımların, bölümlerin, birimlerin birbiriyle eşgüdüm içinde çalışması gerekir. Bu eşgüdüm sağlanmadığında her işgören, her takım, bölüm, birim, kendi başlarına buyruk olarak çalışır. Böylece birlikte gerçekleştirecekleri işi, ayrı ayrı çalıştıkları için gerçekleştiremezler. Örgüt bir kişinin yalnız başına yapamayacağı bir iş olduğu zaman ortaya çıkar. Böylece örgütte birden çok insanın, birbirine dayanarak, bağlı olarak, işbirliği yaparak çalışması gerekmektedir.

Eğitimi yayma görevi Milli Eğitim Bakanlığı'nındır. Bakanlık bu görevini gerçekleştirmek için uzun süreli eğitim planlaması yapar. Beş yıllık eğitim planı, Devlet Planlama Teşkilâtı'nın hazırladığı beş yıllık kalkınma planlarında yer alır. Böylece, eğitimi yayma planlama, ekonomik ve toplumsal kalkınmayla birlikte bir bütün olarak ele alınır. Eğitim planlarıyla her yıl, daha çok sayıda yurttaşın eğitilmesi gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu planlama eğitim planlamasının nicel yönüdür.

Eğitim planlamasının nitel yönünü, eğitime alınan kişinin en iyi biçimde yetiştirilmesi oluşturur. Bu görev daha çok kişiyi yetiştiren okula düşer. Okul öğrencilerini iyi yetiştirmek için yıllık, aylık ve daha kısa süreli planlar yapar. Bu yüzden okul eğitimi planlı eğitimin önemli bir kesimidir.



### **2.1.6. Yönetim Modelleri**

Yönetim teorilerden doğrudan veya dolaylı bir şekilde esinlenerek oluşturulan yönetim modelleri şunlardır:

#### **2.1.6.1. Yapısal Modeller**

Genel olarak amaç merkezli, rasyonel karar mekanizmalarına dayalı süreçlerin olduğu, Taylor ve Weber'in düşünceleri ile özdeşleşmiş olan modellerdir. Bu modellerde örgütün yapısının oluşturulmasına öncelik verilmektedir. Gerçekten de Taylor ve Weber, örgütün verimliliğini artırmak için, yapısının (işe uygunluk, görev tanımı, hiyerarşi, denetim) verimliliğe yönelik olarak düzenlenmesine önem vermektedirler. Bireyselliğin göz ardı edilmesi, yukarıdan aşağı işleyiş, duruma göre değişmemesi bu modelin temel eksiklikleridir.

#### **2.1.6.2. Yönetimsel Modeller**

Fayol, Follet (dinamik yönetim), C. Barnard (işbirliği), IL Simon (rasyonel karar) gibi teorisyenlerin düşüncelerinden esinlenerek geliştirilen modellerdir. Bu modellerde, örgütü verimli kılmak için, yapıdan daha çok etkin bir yönetimin gerekliliği tercih edilir. Yönetim bir süreçler bütünü olarak görülür. Bu bütünlüğü oluşturan süreçler planlama, örgütlenme, işe alma, yöneltme, koordinasyon, rapor etme, bütçeleme, denetleme gibi süreçlerdir (Başaran, 1994).

#### **2.1.6.3. Nicel Modeller**

Bu modellerde örgüt ve işleyişi, matematiksel modellerle açıklanmaya ve tanınmaya çalışılır. Nicel modeller, örgüte ve yönetime yeni bir görüş getirmekten çok yapısal ve yönetimsel kuramların getirdiği örgüt yapısını ve yönetim süreçlerini temel alarak bunları nicel bir yaklaşımla matematiksel modellere bağlamaya çalışmaktadırlar.

#### **2.1.6.4. Davranışsal Modeller**

Bir örgütün var olması için işgörenlerin davranışlarını önemli gören modellerdir. Bu model de işgören örgütün en değerli varlığı olarak görülür. İşgören sadece parasal özendiricilerle değil psikolojik ve toplumsal güdüleyiciler yoluyla verimli olur.

#### **2.1.6.5. Durumsal (Öznel) Modeller**

1950'li yıllarda doğan, 1970'li yıllarda benimsenip yaygınlaşan contingency kuramına dayanan modellerdir. Bu kurama göre en iyi örgüt modeli ya da en iyi yönetim biçimi yoktur. En iyi örgüt modeli, Örgüte uygun olan, en iyi yönetim biçimi ise yönetilenlerin niteliğine uyandır. Dolayısıyla her örgütün kendi doğasına uygun bir yapısı ve yönetim biçimi olmalıdır. En iyi olarak nitelenen bir örgüt modeli ve yönetim biçimi, uygulanan örgüte uymadığında en kötüye dönüşebilir." (Başaran, 1994).

Durumsal modellerde üyelerin inanç ve algılamaları üzerinde durulur. İşgörenlerin olaylara yükledikleri anlamlarla ilgilenilir. Yapı daha önceden kesin olarak belirlenme, insan ilişkilerinin bir ürünü olarak ortaya çıkar (Hergüner, 1999).

#### **2.1.6.6. Belirsizliğe Bağlı (Esnek) Modeller**

Örgütlerin karmaşıklığını ve belirsizliğini vurgulayan modellerdir. Örgütler belirgin bir yapıdan çok gevşek, değişen bir yapıdadır. İşgörenler genellikle açık ve net bir amaç yerine genel amaçları kabul eder (Hergüner, 1999).

### 2.1.6.7. Demokratik Modeller

Formal modellere karşı geliştirilmiş olup daha çok katılıma dayalı olan modellerdir. Bu modelde kurumun değerlerinin üyeler tarafından paylaşılmasına önem verilir. Çok çeşitliliğin, grup etkinliklerinin, ihtilafların olduğu bir yapıya dayalıdır. Bu tür modellerde amaçlar net olmamakla birlikte, karar alma süreci de oldukça karmaşık bir süreçtir ve pazarlığa ve görüşmeye dayalıdır. İşgörenlerin katılımını özendirilmesine rağmen bu tür modeller örgütsel standartların ihmal edilmesine açıktır.

## 2.2. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır (Schein, 1976).

Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Applewhite, 1965).

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir (Hicks, 1975). Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Organ ve Hammer, 1982).

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt

kavramına bir üçüncü anlamda verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Koçel, 1989).

Örgüt planında yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleşir. Ancak pek çok nedenlerle örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır (Gibson, 1973).

Bunlara ilaveten biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar (Larwood, 1984). Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasıdadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır (Day, 1980).

### **2.2.1. Örgüt Kültürü**

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir (Ertekin, 1978).

İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır (Toffler, 1971).

İnsanların birçoğu için biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Yetişkin nüfusun çoğunluğunun, zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Çocuklar da hemen hemen aynı ölçüde yaşamlarını okul örgütünde geçirir. Bunun dışında, çeşitli örgütler hem çocukların hem de yetişkinlerin boş zamanlarının büyük bir kısmını doldurur (Marc ve Simon, 1975).

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verime ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır (Etzioni, 1969). İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar

diğer bireylerin davranışıyla ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder (Onaran, 1971).

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlamda kullanılmaktadır. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur (Aydın, 1991).

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır (Açıkalın, 1994). Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanır. Yine bireysel yetenekleri arttıran bir araçtır. Bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır (Aydın, 1991). Öte yandan örgüt, yalnız içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem değildir. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir (Ertekin, 1978).

### **2.2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004).

Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Başka bir ifadeyle bağlılık, sadakat ve sadık olma durumudur. Genel anlamda bağlılık; en yüksek derecedeki bir duyguyu ifade eder. Bağlılık kavramının özünde ait olma duygusu yatmaktadır. Bu duygu Örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve ülkü etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. Bağlılık her husustan önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer. Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün

bütün kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır (Özdemir, 1995).

Türkiye'de yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramının gelişimi iki anlamda dile getirilmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise; Örgütsel adanmışlık şeklinde adlandırmışlardır.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile ikinci olarak iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilimsel yapılarla; üçüncü olarak Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeyele yakından ilişkilidir (Balay, 2000).

### **2.2.3. Örgütsel Sağlık**

“Örgütsel Sağlık” kavramı, ilk kez 1950'li yılların sonlarında Argyns tarafından kullanılmış, kavramın farklı boyutları ile açıklanarak geliştirilmesi 1960'lı yılların ikinci yarısında Miles tarafından yapılmıştır. Miles'in oluşturduğu kuramsal çerçeve 1980'lerde Hoy ve arkadaşları tarafından eleştirilmiş ve yeni bir kuramsal çerçeve önerilmiştir .Yapılan eleştirilere karşın, en fazla kabul gören ve üzerinde çalışılan kuramın, Miles'in Örgütsel Sağlık Kuramı olduğu görülmektedir (Uras, 1998).

"Örgütsel Sağlık" terimi okul atmosferi hakkında çalışmak için 1969 yılında ilk olarak Miles tarafından öne sürülmüştür. Miles'e göre sağlıklı bir kurum, uzun dönemde problemleri aşabilen, hayatını devam ettirmek için bütün gücünü sürekli olarak kullanan bir yapı olarak düşünülür. İlk olarak kurumsal sağlığın devam eden, süregelen yönü olarak tanımlanan "kurumsal sağlık" terimi Parsons Bales Sıls (1953). Hoy ve Tarter (1997) ve Hoy ve Miskel (1991) tarafından bir kurumun

çevresine adapte olabilme, çalışanlar arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti olarak açıklanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir okulun kurumsal sağlığı, okuldaki kişiler (öğretmen, öğrenci, yöneticiler ve diğerleri) arasındaki ilişkinin faydalı bir işarettir (Korkmaz, 2004).

Bütün sosyal sistemler uzun süre hayatta kalmak ve gelişmek istiyorlarsa dört temel problemi çözmelidirler. Bu dört şart, Parsons'a (1961) göre uyum, hedefe ulaşma, bütünlük ve gerginliği gidermedir. Örgütsel sağlık görüşü örgütlerin sadece kendi çevrelerinde hayatlarını sürdürmelerini değil, aynı zamanda uzun vadede yeterli bir şekilde sorunların üstesinden gelmelerini ve yaşamlarını sürdürme vs. sorunlarla başa çıkma kabiliyetlerini sürekli geliştirmelerini savunur (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990).

İşe devamsızlık, işi terk etme , şikayet oranlarının düşüklüğünü örgütsel sağlığın her zaman geçerli göstergeleri olarak kabul etmenin doğru olmadığını savunan Argyns, örgütsel hastalıkta, piramit biçiminde bir örgütlenmeyi, örgüt doğasının bir nedeni olarak görmektedir (Hardage, 1978).

#### **2.2.4. Örgütsel Etkililik ve Etkili Yönetim**

"Etkililik" kavramı örgütsel sağlık kavramıyla yakından ilişkilidir. Araştırmacılar da kimi zaman sağlık ve etkililik kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmışlardır. Bu açıdan örgütsel etkililik üzerinde durulmasında yarar vardır.

Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi, yerine getirmesi için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir (Başaran, 1982).

Barnard'a göre etkililik örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir. Örgütsel etkililiği çeşitli açılardan incelemek mümkündür. Amaç modeline göre bir örgüt; amaçlarını başardığı ölçüde etkilidir. Sistem modelinde ise, örgütteki istekler karmaşık, hareketli ve sayısızdır . Bu nedenle belirgin özgün amaçlar tanımlamak

pek mümkün değildir. Oysa örgütün asıl ilgisi yaşamak ve büyüme. Bunun için çevre ile uyumlu ve rekabet edebilen bir örgüte ihtiyaç vardır. Bu iki yaklaşım temel alınrsa etkili okul, öğrenci, öğretmen ve çevresi ile bütünleşebilen bir yerdir. Kesimlerin tümünün mutluluğu ve de gelişimi esas olmalıdır (Özdemir, 1997).

İşlenen ve işleyen girdilerin insan olduğu eğitim örgütlerinde, onlara insan olarak önem verilmesi, onlar için örgütte bulunmaktan mutluluk ve haz duyacakları ortam ve ilişkiler örüntüsü yaratılması kaçınılmazdır. Çünkü; günümüzde hızla değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler, bir işi tek başına yapmayı imkânsız hâle getirmiş olup, çalışanlar, artık üretimi sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan tatmin olmamaktadırlar. Üretim çalışanın elinin, kafasının ve gönlünün gücü ile oluşmaktadır (Başaran, 1991).

Bu oluşumda yönetici, çalışanın teknik bilgi ile elini, yönetsel bilgi ile kafasını, insan ilişkileri ile gönlünü yönetmek durumundadır. Bu bağlamda, bir ara disiplin olan yönetimde insan ilişkileri; çalışanları, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanların gereksinmelerini karşılamak için takım çalışması yapmaya güdülemektedir (Başaran, 1998).

Tam açılımla yönetimde insan ilişkileri, önderlik ve yönetsel davranış kuramlarının bilimsel bilgilerini kullanarak örgütsel etkililiği sağlamak için çalışanların örgüt çevresine uyumlarına, takım bilinci geliştirmelerine, çalışanlar arası çatışmayı ve örgütün yenileşmesini yönetmeye ilişkin, eğitim yönetmenlerine uygulamaya yönelik bilimsel bilgiler önerir (Başaran, 1998).

Yukarıda bahsedilen tanım ve açıklamalardan yola çıkıldığında örgütsel amaç, çalışanların gereksinimi, takım çalışması, güdülenme ve etkililik kavramları kendilerini hissettirmektedirler. Kavramlar doğrultusunda yönetimde insan ilişkileri, yöneticilerin çalışanları diledikleri gibi kullanmalarının bir aracı değildir. İnsan ilişkileri, çalışanların sırtını okşamak, onları rahatlığa kavuşturmak, onlarla sorunsuz yaşamak, onlara gereksiz ödün vermek, acımak, duygusal davranmak, gereksiz yardımlarına koşmak da değildir (Başaran, 1998).



### **2.2.5. Öğrenen Okullara Doğru Yeni Bir Örgüt Kültürü**

Örgütsel öğrenme, grup halinde öğrenmeyle gerçekleşebilir. İnfomal ilişkilerin güçlü olması, örgütsel öğrenmeyi cesaretlendirir. Özel sohbetler, öğretmenler odasındaki tartışmalar ve okulun düzenlediği birtakım kültürel etkinlikler, öğrenen okul kültürünü desteklemeye yönelik olmalıdır. Öğrenmeyen yönetici ve öğretmenlerden öğrenen okul oluşmaz. Öncelikle yönetici ve öğretmenlerin öğrenmeye eğilimli olmaları gerekir.

Okulların çoğu, gerçek öğrenen örgütler olarak örgütlenmeden daha çok, bürokratik yapıya uyum gösteren örgütler olarak tasarlanmıştır. Günümüz okullarının, daha çok öğrenmeyen okullar olduğu ileri sürülmektedir. Bundan dolayı alternatif okul modellerinin geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Alternatif okul modellerinin en gözdesi, öğrenen okul modeli olarak görülmektedir (Burbache ve Crockett, 1994).

Örgütsel öğrenme nedir? Örgütsel öğrenme, örgütün öğrenme kapasitesini ve tecrübesini geliştirme sürecidir. Örgütsel öğrenmenin kritik önemi nedir? Örgütlerin yoğun rekabete ve artan değişme sürecine cevap vermesi, örgütsel öğrenmeyle mümkündür. Örgütsel öğrenme, sadece örgütlerin rekabet gücünü artırmakla kalmakta, aynı zamanda hızlı değişme ve bilgi-yoğun teknolojilere de uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Hatta son yıllarda yapılan bazı araştırmalar, örgütsel öğrenmenin örgütsel etkililiği artırmanın önemli bir yolu olduğunu göstermektedir (Show ve Perkins, 1992).

### **2.2.6. Bilgi Toplumu Ve Okul Kültürü**

Günümüzde değişik yazarlar, gelişmiş ülkeleri nitelerken kapitalist ötesi toplum, bilgi toplumu gibi kavramları kullanmaktadırlar. Gerçekten bugün birçok gelişmiş ülke bilgi toplumuna dönüşmekte, gelişmekte olan ülkeler ise bilgi toplumu olma konusunda ciddi çaba göstermektedirler. Drucker'e göre (1994), bilgi toplumunda

egemen güç üretim faktörleri, sermaye, emek ve doğal kaynaklar değil, bilgi olacaktır. Bilgi toplumunun yöneticileri etkili olmak istiyorlarsa, bilgiyi verimli olarak kullanmak zorundadırlar.

Bilgi toplumunda yönetim ve yönetici kavramları farklı bir boyut kazanmıştır, İkinci Dünya Savaşı sırasında ve hemen sonrasında yöneticinin tanımı, astların işinden sorumlu olan kimse, biçiminde verilirdi. Yönetici patrondu. Ancak, 1950'lerin başlarında bu tanım değişmiş, "bir yönetici insanların performansından sorumludur", denilmeye başlanmıştı. Bugünkü yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Drucker, 1990).

Örgütlerde oluşan değişme ve gelişmelerin birçoğu öğrenmeye dayanır. Örgüt üyeleri sürekli olarak örgüt hakkında düşünce ve duygularını değiştirdikleri gibi, uygulanan sistem ve kuramlarda da değişiklik yaparlar. Örgüt üyeleri örgütün kullanılmakta olan davranış modellerindeki hataları bularak ve düzelterek iç ve dış çevredeki değişikliklere cevap veren bir değişme uzmanı gibi hareket ettikleri zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilir (Peker, 1993).

Okullar sosyal bir öğrenme sistemi olarak sürekli öğrenmek zorundadırlar. Öğretmenlerin kendi aralarındaki informal toplantılar ve okul müdürüyle öğretmenler arasındaki resmi ilişkiler, okul ortamındaki örgütsel öğrenme kültürünün varlığını gösterir. Her okul doğası gereği öğrenmek zorundadır. Bilgi toplumunun okulu daha çok şey öğrenme ihtiyacını duymaktadır. Örgütsel öğrenme, okul ortamında mesleğe yönelik öğrenmenin ortak bir eyleme dönüştürülmüş biçimidir. Öğrenmeye yönelik bu ortak eylemi gerçekleştirmeye istekli olma derecesi, okulun örgütsel öğrenme potansiyelini gösterir. Örgütsel öğrenme potansiyelini kuvvetlendiren ya da zayıflatan kritik faktör ise örgütsel kültürdür. Örgütsel kültürü güçlü olan okullarla bütün öğretmenler grup halinde öğrenme eğilimi gösterirler.

### 2.2.7. Örgüt Ve Yönetim

Örgüt aynı amaçla bir araya gelen insanların amaçlarına ulaşmak için yaptıkları çabalardan ve karşılıklı etkileşimlerden oluşur. Örgüt bir yapıdır. Bu yapının iyi kurulabilmesi, iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin tümü ise bu yapıyı işleten bir süreçtir. Örgütün amaçları önceden kararlaştırılır. Yönetim bunu gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder. Yönetimin görevi örgütü amaçlarına göre yaşatmaktır.

Halpin'e göre (1967) her türlü yönetim örgüt ortamında yer alır (Akt. Bursalıoğlu, 1994). Taymaz'a göre (1995) ise yönetim: a-Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatmaya çalışır. b-İnsan ve madde kaynaklarını sağlar ve etkili biçimde kullanmaya çalışır. c-Örgüt içinde belirlenen politika ve kararları uygular ve işlerin yapılmasını sağlar. d-Örgüt çalışanlarını izler, denetler ve geliştirmeye çalışır.

Yönetim hem alt sistemlerin etkili işlemlerinden hem de örgütün bütünüyle etkililiğinden

doğrudan sorumlu olan örgütsel bir alt sistemdir. Bir örgütte yönetim alt sistemleri etkili olmadığından örgütün etkili olması olanaksızlaşır. Yönetim örgütün girdilerini, üretimini, çıktılarını yaşamasını çevreye uyarlanmasını, yenileşmesini örgütleyen, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme sokan bir güçtür. Bir örgütün yönetsel etkililiği yöneticilerin elindedir. Bir örgütün yönetimi ne denli yeterli yöneticilerin elindeyse örgüt o denli etkilidir. Bu yüzden örgütün yöneticilerinin iyi yetişmiş, deneyimli örgütsel önderlerden olması gerekmektedir (Başaran, 1982).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yöneticileri örgütlerini Türk Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludur (Taymaz, 1995).

Yeni değerler, okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının, yerini daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu, okul yönetiminde “yeni paradigma” olarak da ifade edilebilir. Bu yeni paradigma okulun yapısındaki “rol ilişki ve sorumluluklarda” temel bazı değişiklikler öngörmektedir. Okuldaki otorite akışının daha az hiyerarşik olması bir ihtiyaç haline gelmiştir. Hiyerarşik yapının eğitimde kaliteden çok mevzuatın yerine getirilmesine odaklanması sonucu kalite arayışları otoritenin daha az hiyerarşik fakat daha çok profesyonel bir akış seyretmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede okuldaki öğretmen, yönetici ve diğer personelin rolleri daha genel ve esnek tanımlanır olmuştur (Özden, 2002).

### **2.3. YÖNETİCİ VE LİDER**

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır. Bunlar: Yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu kavramlar, bazen eş anlamlı bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için örgütsel yol göstericilere (emir, kararname, genelge, yönetmelik vb.) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir elektriklenme gücüne sahip olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yada bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi sadece yönetici olarak nitelendirilebilir (Aydın, 1992).

Yöneticilik, sadece örgütün üst ve orta kademeleri için geçerli olmasına rağmen, liderlik örgütünün bütün kademeleri için geçerlidir (Güney, 1999).

### 2.3.1. Yönetici

Yönetici sözcüğünü dilimizde kullanılan amir, lider, önder sözcüklerinin belirttiği anlamlarda kullanıyoruz. Yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Yönetici, yönetme çalışmalarını yürüten kişidir. Yönetme, bir kurumun bütün çalışmalarını, uygulama ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirme demektir. Personeli yani İnsanları çalıştırabilmek, onları istenilen hedefe götürebilmektir. Yöneticinin bu görevi aslında en güç görevlerden biridir. Çünkü insan, anlaşılması en güç olan varlıktır. Bu günün teknik olanakları ile bir insanın neler düşündüğünü, aklından neler geçirdiğini bilmek olanaksızdır (Tortop, 1994).

Eski bir bilim dalı olarak yönetim, tarihsel süreç içerisinde gelişmeler göstermiş, çeşitli yönetsel kuramlar geliştirilmiş, geride bıraktığımız yüzyıllarda da örgüt iklimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetimde insan ilişkileri gibi konular üzerinde yoğunlaşmıştır. Yöneticiliğin insan mühendisliği olduğu anımsanırsa bir yöneticide bulunması gerekli üç özellik de, yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir (Açıklalın, 1998).

Psikoloji, sosyoloji ve tarih nasıl bugün sosyal bir bilim ise yöneticilik de öyle bir bilim haline gelmiştir. Yönetici de amacına kısa yoldan sağlıklı olarak ulaşabilmek için, ortaya konmuş kimi bilimsel ilkelere gereksinme duyar. Öğretmenin öğretim yöntemi, derslerinde öğrenmiş olduğu ilkeleri, ustalıkla uygulayarak öğretmenliğin adeta sanatkârlığını yaptığı gibi yönetici de yönetimle ilgili ilke ve teknikleri kullanarak iyi bir yönetici olabilir (Binbaşoğlu, 1983).

1950'lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başlandı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı (Bursalıoğlu, 1995).

Yönetici; bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine gibi üretim araçlarını bir araya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir (Eren, 1998).

Yönetici, örgütteki iş görenlerin performansını artırabilmek için, onların örgütle ilgili kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Sağlıklı örgütler daha katılımcı, tabandan destek gören sorunların işbirliği içinde çözüldüğü ve insanların uzmanlığından yararlanan kuruluşlardır (Balcı, 1995).

Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı gelişmeler, hem örgütlerin yapısının, hem de personelin görev ve rollerinin önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır. Sosyal değişimin odak noktasında bulunan eğitim kurumları ve yöneticileri de bu hızlı değişimden etkilenmiştir. Eğitim yöneticisinin böyle bir değişimden etkilenmemesi mümkün olmamakla birlikte, eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilmesi kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlı bulunmaktadır.

Toplumdaki bu tip değişim ve gelişmelerden etkilenen eğitim kurumları ve yöneticilerinin de bu değişimlere uygun olarak hareket etmeleri ve aynı hızda uyum sağlamaları gerekmektedir. Eğitim sisteminin temel işlevi, bireylerin topluma uyumunu sağlamak, onları iş ve yaşama hazırlamak olduğuna göre eğitimin, toplumun diğer sistemlerinden ne çok geride, ne de çok ileride olmaması gerekir (Taymaz, 1997).

### **2.3.2. Yönetici Tipleri**

Farklı yönetici tipleri vardır: Mesela "Klasik Yönetici" dediğimizde aklımıza emirler veren, itaat isteyen, otoriter olan yöneticiler gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otoriter olmaya dayalıdır. Klâsik yöneticiler statükocu olmakla birlikte bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar (Açıkalın, 1994).

- a) Serbest yönetici, astlarını aşırı serbest bırakır. Böyle olunca, örgüt amaçlarından uzaklaşır, yönetici liderlik niteliğini ve etrafındakilerin güvenini kaybeder. Bunun sonucunda hem moral, hem de verim düşük olur.
- b) Hayırsever yönetici, her şeyi kişisel olarak değerlendiren, başarı veya başarısızlığı kendi ölçülerine vuran, hoş gören ve babacan olan tiptir. Bu tutum morali yükseltebilir fakat verim düşük olacaktır.
- c) Sert yönetici, sıkı emir verir, yakından ve sık sık gözcülük eder, ara sıra da baskı yapabilir. Bu tutum çalışanların moralini yükseltebilir fakat verim düşük kalacaktır.
- d) Demokrat yönetici, karar sürecinde astlarına, katılma olanağı verir, işbirliğini önerir. Bu tutum, hem morali, hem de verimi yükseltecektir (Bursalıoğlu, 1999). Okul yöneticisinin demokratik olması, öğretmen ve öğrencilerin okulla ilgili kararlara katılması, hem öğretmenlerin moralini yükseltecek, hem de öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

### **2.3.3. Liderlik**

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları, kişi liderdir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir (Koçel, 2003).

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen temel unsur insan faktörüdür. Örgüt içinde bu misyonu başarı ile yerine getirebilecek yaratıcı insana odaklanan uzun vadeli düşünen geleceği öngörebilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim becerisine sahip insanların yönetimde görev alması kısaca liderlik etmesi durumunda örgüt performansının başarısı olumlu yönde etkilenecektir. İnsanlar gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar,

oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Liderlik tarihin her devrinde vardı hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 1993).

Liderlik, sadece örgütün üst kademesini işgal edenlere has bir süreç değildir. Örgütün her kademesi için liderlikten söz edilir. Liderlik süreci, değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Değişik kademelerde gerçekleştirilen liderlikler arasındaki farklılıklar, daha çok kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır ( Koçel, 1993).

Drucker (1997) göre liderlik; yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya para değil sorumluluktur (Drucker, 1997).

Yöneticilik bir kurumun işlemlerini sağlar, liderlik ise onun iyi çalışmasına yardım eder (Ensari, 2003).

Hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. Hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır. Nihayet bir işletmede her ikisi de gereklidir.

Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Bir defa yönetici, belli bir örgüt içinde (yani belli bir düzen içinde), belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile örgütü belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar içinde örgütün en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, örgüte yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle örneğin "geçen dönemden daha iyi sonuç almak" veya "bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek" liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik



daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir. Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde örgütün düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle liderlik ise örgüte yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel, 2003) Buna göre liderliğin belirleyici niteliği yenilik ve değişikliğe yönelik iken yöneticiliğin başlıca özelliği koruma ve kollama olarak ortaya çıkmaktadır (Gümüşeli, 1996).

Yukarıda yöneticilik ve liderlikle ilgili yapılan nitelermelerden hareketle yöneticilerin ve liderlerin sahip olması gereken özellikleri birbirinden ayırmak yapay bir zorlama olur. Yani yönetici olarak nitelenen bir kişinin liderlik özelliklerine sahip olmaması gerekir diye bir yargı ileri sürülemez. Bilakis yöneticinin de liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği söylenebilir. Böyle yöneticileri de "lider yönetici" olarak niteleyebiliriz.

En iyi öğrenme biçiminin karşıtlıklar olduğunu bu proje bize hatırlatıyor. Aşağıdaki şekilde, liderlik ile yönetici arasındaki farkları görüyoruz.

| <b>Liderlik</b>                           |   | <b>Yönetim</b>                   |
|---|---|----------------------------------|
| <b>İnsanlar</b>                           | ➤ | <b>Nesneler</b>                  |
| <b>Spontan olma, tesadüfen bulma</b>      | ➤ | <b>Yapı</b>                      |
| <b>Serbest bırakma, yetkilendirme</b>     | ➤ | <b>Kontrol</b>                   |
| <b>Etkililik</b>                          | ➤ | <b>Verimlilik</b>                |
| <b>Programcı</b>                          | ➤ | <b>Program</b>                   |
| <b>Yatırım</b>                            | ➤ | <b>Masraf</b>                    |
| <b>İlkeler</b>                            | ➤ | <b>Teknikler</b>                 |
| <b>Dönüşüm</b>                            | ➤ | <b>Değişim işlemi</b>            |
| <b>İlke-merkezli güç</b>                  | ➤ | <b>İşe yararlılık</b>            |
| <b>Ayırt etme</b>                         | ➤ | <b>Ölçme</b>                     |
| <b>Doğru işleri yapma</b>                 | ➤ | <b>İşleri doğru yapma</b>        |
| <b>Yön</b>                                | ➤ | <b>Hız</b>                       |
| <b>Başlangıç çizgisi</b>                  | ➤ | <b>Sonuç çizgisi</b>             |
| <b>Amaçlar</b>                            | ➤ | <b>Yöntemler</b>                 |
| <b>İlkeler</b>                            | ➤ | <b>Uygulamalar</b>               |
| <b>Sistemler üzerinde</b>                 | ➤ | <b>Sistemler içinde</b>          |
| <b>"Merdiven doğru duvara mı dayalı?"</b> | ➤ | <b>Merdivene hızla tırmanmak</b> |

## **2.3.4. Temel Liderlik Teoriler**

### **2.3.4.1. Özellikler Kuramı**

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram budur. Bu kuram lider değişkenini esas almaktadır. Bu kurama göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar, ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bir görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse girsin liderdir, "Lider olarak doğmuş" , "doğuştan lider" gibi sözler, işte bu görüşü yansıtır (Kağıtçıbaşı, 1999).

Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel özellikleri ile yakından ilgilidir. Bir toplumda liderlik özelliklerine sahip birey başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir (Çelik, 2003).

### **2.3.4.2. Davranışsal Kuramlar**

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışını araştırmaya yöneltmiştir. Liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan "Davranışçı Kuramlar", lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2003).

Davranışsal liderlik kuramının ana teması olan liderlik davranışlarının tanımı konusunda hala büyük bir kavram karmaşası olmakla beraber iş gören odaklı, yapıyı düzenleyen ve izleyenlere önem veren öne çıkan terimlerden bazılarıdır (Aydın, 2005).

### 2.3.4.3. Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mounon tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin iş görene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir.

Yönetim gözeneği kuramı lider davranışının iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Birinci boyut insana ilgiyi ya da liderin izleyenlere ilişkin yönelimini göstermektedir. İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Yönetim matrisi her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrise göre seksen bir çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır.

Böyle bir modelin en önemli yararı yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramlaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır.

Blake ve Mounon'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmakla birlikte bu liderlik biçimlerini beş temel liderlik biçimi olarak özetleyebiliriz (Ovvens, 1987):

**Zayıf liderlik:** Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Bu liderlik biçimi 1,1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte iş gören ve üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır.

**Otorite ve itaat:** 9,1'lik liderlik biçimidir. Lider maksimum düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetimden yararlanır.

**Şehir kulübü liderliği:** Lider iş görene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1,9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.

**Denge sağlayıcı liderlik:** Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5,5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de iş görene orta düzeyde bir ilgi vardır.

**Grup liderliği:** 9,9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de iş görene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir.

Yönetim gözeneği kuramına göre en etkili liderlik biçimi 9.9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir. Bu kuramın doğruluğu durumsal yaklaşımlarla daha kolay belirlenebilir. Blake ve Mounon 81 çeşit liderlik davranışı sunarak, işgören ve üretime yönelik ilgiye göre etkili olabilecek liderlik davranışları belirlemiştir (Çelik, 2003).

### **2.3.5. Üniversite Çalışmaları**

#### **2.3.5.1. Ohio State Araştırmaları**

Bu kuramın gelişmesine büyük katkısı olan Ohio State Üniversitesinde 1945 yılında asker, sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan uygulamalı araştırmalarda liderlik davranışlarının kişiyi dikkate alma ya da işe ağırlık verme olarak iki etmen etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Aydın 2005).

Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Çelik, 2003).

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesinin çalışmaları ikinci Dünya Savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Ohio Üniversitesi'nin çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Bu anketin orijinalini Hemphill ve Alvin Coons geliştirmiştir. LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Wincer tarafından yeniden düzenlenmiştir. Bu anket yoluyla lider davranışının görev yönelimli ve ilişki yönelimli boyutları ölçülmeye çalışılmıştır (Çelik, 2003).

Görev yönelimli liderlik davranışı, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili, işin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreçleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Kısaca bu davranış işin tamamlanmasına verilen ağırlığı ifade eder (Hammer ve Oğan'dan akt. Koçel, 1998).

Görev yönelimli liderlik davranışı gösteren kişiler, özellikle üyelerin görevini yerine getirmesine, belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve tek biçim kurallara uymaya önem verirler.

İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder (Koçel, 1998). Bu liderler izleyenlerin rahatına, düşüncesine, konumuna, iş doyumuna ilgi gösterirler. Kişileri dikkate almaya önem veren bir lider, izleyenlerin sorunlarını çözmeye ve onlara arkadaşça yaklaşmaya çalışır. İlişki yönelimli liderlikte, lider ile izleyenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık vardır.

### **2.3.5.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi'nin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesi'nin çalışmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir.

Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu belirledi. İş görene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretime yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik ya da görev yönüne ağırlık vermektedirler. Üretim yönelimli liderlere göre grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görülmektedir (Robbins, 1994).

Michigan Üniversitesi araştırmalarında, iş gören yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları saptanmıştır. İş görene yönelik liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturmaktadırlar. Michigan araştırmalarının genelde tutarlı bulgular ortaya koymadığı görülmektedir. Ohio araştırmalarının en azından eğitim alanında daha ünlü olduğu ileri sürülebilir. Çünkü Ohio araştırma sonuçları bazı okul örgütlerinde araştırma konusu olmuş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemede LBDQ anketinden yararlanılmıştır.

### **2.3.6. Liderlik Varsayımları**

Yöneticilik ve liderlikle ilgili her çeşit uygulamalarda insanlarla ilgili (onların özelliklerine yönelik) bazı varsayımlarda bulunma zorunluluğu vardır.

Douglas Mc Gregor, liderlik varsayımları üzerinde durarak, çok tartışılan ve eleştirilen iki liderlik yaklaşım geliştirmiştir. X ve Y kuramı olarak adlandırılan bu yaklaşımlardan X kuramını eleştirerek Y kuramını desteklemiştir.

#### **2.3.6.1. X Kuramı Varsayımları**

- Vasat bir insan tembel yaratılışlıdır ve imkan bulduğunda işten kaytarır.
- İnsanların çoğunun örgütsel amaçlara ulaşmada yeterli çabayı göstermedikleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

- Vasat bir insanın sınırlı ihtirasları vardır. Herşeyden önce güven içinde olmaya çalışır, yönetilmek ister, sorumluluktan kaçmak eğilimindedir.

### **2.3.6.2. Y Kuramı Varsayımları**

- Fiziksel ve zihinsel çalışma oyun oynamak ve dinlenmek kadar tabiidir.
- Kişi tespit edilen amaçlara ulaşmada kendi kendini yönlendirip kontrol edebilir.
- Başarının ödüllendirilmesi ile amaçlara bağlılık doğru orantılıdır.
- Vasat bir insan uygun koşullar altında yalnızca sorumluluğu kabul etmeye değil daha fazla sorumluluğu yüklenmeye de hazırdır.
- Örgütsel problemlerin çözümünde yetenek ve yaratıcılık, yüksek hayal gücü hemen hemen toplumdaki her bireyde bulunur.
- Modern sanayi toplumunda, vasat bir insanın kültür potansiyelinin yalnızca küçük bir bölümünden yararlanır.

### **2.3.6.3. Z Kuramı Varsayımları**

Locke, Krom, Drucker ve Reddi'nin yaklaşımları doğrultusunda yeni bir tanım Z Kuramı ortaya atılabilir. Z Kuramına göre;

İnsan ne hayvani ne de özgerçekleştirici bir kişiliğe sahiptir. Ancak düşünme, karar verme ve azmetme yetenekleri vardır.

- İnsan doğuştan ne iyi ne de kötüdür; hem iyiliğe hem kötülüğe yatkın olabilir.
- İnsanı davranışa yöneltten ne biyoloji ne de hümanizmdir. Harekete geçirici temel faktör konumdur.
- Güdüleme zorlama veya gönüllü olarak değil mantık yoluyla oluşur.
- Önemli olan sosyal birim birey ya da küme değil etkileşimdir.

➤ İnsanı İyimeser ya da kötümser değil, yansız bir açıdan ele almak gerekir.

Y kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerin stratejileri, X kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerden farklı olacaktır. Y kuramı adı verilen yönetim varsayımında insanların örgüt içindeki önemi vurgulanmıştır. İnsanların gelişme olanakları Y kuramında daha fazladır. Y kuramı varsayımlarını kabul eden eğitim yöneticisi potansiyel insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanma olanaklarını araştıracaktır. Oysa X kuramı başarısız eğitim yöneticileri için iyi bir bahane bulunmasına yardımcı olur. Bu kuramı benimseyen okul müdürü için okuldaki başarısızlığın nedeni tembel öğretmen, tembel yardımcıları, tembel personel, tembel öğrencilerdir.

Ayrıca Y kuramını kabul eden yöneticilerin demokratik-katılımlı yönetim yaklaşımını benimsemeleri ve özyönetimi vurgulamaları beklenir. Böylelikle yöneticiler işgörenlerin motivasyon ve iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşması için çaba gösterirler. Kısaca Y kuramında etkin olmayan çalışmaların nedeni yönetimin organizasyon ve denetim ile ilgili yöntemlerde dolayısıyla yöneticide aranmalıdır.

## 2.4. EĞİTİM

Sözlük anlamı olarak eğitim; belli bir bilim dalında, belli bir konuda bilgi ve beceri kazandırma, yetiştirme ve geliştirme işidir. Yeni kuşakların toplum yaşamında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları edinmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme işidir (Püsküllüoğlu, 1995).

Eğitim bir toplumsallaştırma sürecidir. “Toplumsallaşma belirli toplumsal durumların deneyimi ve bilgisi aracılığıyla insan davranışının biçimlendirilmesi; bireylerin kendi davranışlarına ilişkin olarak başkalarının beklentilerinden haberdar oldukları ve toplumsal grubun ya da toplumun kültürünün aktırıldığı süreç” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda, toplumsallaşma eğitimle eş anlamlıdır; hem öğretmeyi, hem öğrenmeyi kapsayan bir süreçtir (Kaplan, 2002).



Eğitim birçok eğitimci tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Örneğin, Tyler (1950, Akt: Sönmez, 2002) eğitimi kişinin davranış örüntülerini değiştirme süreci, Ertürk (1972, Akt: Sönmez, 2002) bireyin davranışlarında kendi yaşantıları yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır.

nal zsoy' a göre eğitim, yapı ve işleyişi, hizmet ettiği toplumsal yapıya uygun olarak belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik ve aynı zamanda dış çevreden etkilenen kamusal bir girişimdir (nal, 1999).

Bu kamusal girişimin, bireylerin ihtiyaı olan eğitim hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleşmesine çalışmaktan çok iktidarların amaç ve çıkarlarını gerçekleştirmek için çalıştıkları gözlenmektedir.

Aydın (2003) araştırmalarında eğitimi insanı doğumdan lme etkileyen ve şekle sokmaya çalışan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Önümüzdeki yıllarda eğitim alanında meydana gelecek değişiklikler modern okulun, yüzyılı aşkın bir süre önce kitapların basılmasıyla ortaya çıkışından bu yana görülen değişikliklerden daha büyük olacaktır. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline gelmekte olduğu bir ekonomi, eğitim performansı ve eğitim sorumluluğu açısından okullara yeni ve zorlu talepler yöneltmektedir (Drucker, 1998). Okulların değişen bu toplumsal ekonomik şartlarda başarılı olması programlarda, eğitim anlayışında, teknolojiye yenileşmeyi gerektirdiği gibi daha etik bir örgüt ortamını da gerektirmektedir.

Okul yönetiminin başarılı olması için ise yönetici mesleksel bir değerler sisteme sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 1994).

#### **2.4.1. Eğitim Yönetimi**

Bugün "yönetim bilimi" de çeşitli dallara ayrılmıştır. "Eğitim yöneticiliği" yahut "okul yöneticiliği" bu bölümlerden biridir. Yönetim bilimi, kamu yöneticiliği, endüstri

yöneticiliği, eğitim yöneticiliği gibi çeşitli uzmanlıklara ayrılmıştır (Binbaşıoğlu, 1983).

Eğitim Yönetimi ; insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma süreci olarak tanımlanabilir (Çelik, 2000).

İçinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vuran değişimlerden birisi ekonominin endüstriyel bir yapıdan, endüstri sonrası (post endüstriyel) bir yapıya geçmesi olmuştur. Bu yapısal değişimin en çarpıcı görünümüleri, küreselleşme, kitle üretiminden birim üretime yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması, başarı için gerekli olan yeterliklerde artış ve pazarlama hizmetlerinin ön plana çıkması olmuştur. Yine 21. Yüzyılda rekabet gücü, verimlilik, toplam kalite yönetimi, eğitilmiş nitelikli insan gücü, enformasyona yönelik üretim ve istihdam politikaları, yönetim kapasitesi gibi bilgi ve teknoloji ağırlıklı faktörler, örgütler için hayati öneme sahip unsurlar haline gelmiştir (Bircan ve Serbest, 2001; Gümüşeli, 2001).

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak insanın eğitilmesinde ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişimler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar (Taymaz, 1995).

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1993).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanıdır. Okul yönetimi de eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve işletilen okul ve kurumlarda bile eğitim devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptanan

genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin eğitim politikasını uygulamakla yükümlüdür (Bursalıoğlu, 1982).

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Doğal olarak; kamu yönetiminde olduğu gibi eğitim yönetiminde de çeşitli disiplinlerden gelen etkilerle farklı görüşler, değişik düşünce okulları ortaya çıkmıştır (Kaya, 1993).

Eğitim yönetiminin amacı, eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırabilmek için insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Akçay, 1996). Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir. Eğitim yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999). Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde yönetmesi, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne almasına ve buna göre davranmasına bağlıdır (Erkoç, 2000).

Eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilenir. Bunu yaparken, eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgdmlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke, teknik ve yöntemlerinden yararlanır. Bu yüzden eğitim yönetimini, genel yönetimin eğitim alanında uygulanması olarak tanımlayanlar da vardır (Kaya, 1986).

#### **2.4.1.1. Eğitim Yönetiminin zellikleri**

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitim yöneticileri, örgütlerini Türk

Milli Eğitiminin genel amaçları ve temel ilkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar (Taymaz, 1995).

Kaya'ya göre (1969) eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır. Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim yönetiminin özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmetlerde bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklentilerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan veya dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
- Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliği güçtür.
- Eğitim kurumları ülkenin her yerine yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.
- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Eğitim yönetiminin diğer yönetimlerden farklı olarak kendine özgü nitelikleri vardır. Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özellikler eğitimin özelliğinden doğmaktadır. Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar (Kaya, 1996). Bu nedenle, eğitim yönetimi bilimi "bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirme" amacına yönelik çalışmalar yapar (Bursalıoğlu, 2003).

Eğitim yönetimi, kamu yönetimi, hastane yönetimi, iş yönetimi ve diğer örgütlerin yönetimleri ile ortak yönlere de sahiptir. Bu nedenle, diğer kurumlarda yapılan araştırmaların bulguları, eğitim yönetimi için de ışık tutucu olmaktadır. Özetle; eğitim, işlevleri açısından ve ilişkileri açısından, en azından kuramsal olarak, eşsiz bir toplumsal sistemdir. Topluma yeni katılanların toplumsallaşması, siyasallaşması ve kültürlenmesi işi eğitime verilmiştir (Aydın, 2000).

#### **2.4.1.2. Eğitim Yöneticisi**

Eğitim yöneticisi; ğretmen, personel, ğrenci, veli, evre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez rgt ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitim yöneticisi, bir yandan personel işleri, ğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Etkili yönetim için yöneticiler tarafından politikalar saptanacak, plan ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak, değerlendirme ve denetleme yapılacaktır. Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, eğitim yöneticisi, bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratacak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen n yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, dedikodu ve fısıltı gazetesine dayanan doğal iletişim kanallarını, eğitim ve statü farklarından ileri gelen kopmaları, doğal gruplarla yakın işbirliği geliştirmek yoluyla, etkisiz duruma getirmeye çalışacaktır (Kaya, 1996).

Eğitim yöneticisi eğitimin bütünü ile ilgilenen yani sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlayan kişidir (Erdoğan, 2004).

Böyle tanımlanan eğitim yöneticisi için Başaran 'a (1996) göre değerlişik fotoğraflar vardır. Bu fotoğrafların birleşen tek yönü, bir yönetmenin yönetilenlerden daha farklı kimi yetenek ve yeterliklere sahip olması gerektiğidir. Başka bir deyişle,

yönetilen bir kişi kendisini yönetenin yönetimde kendisinden daha iyi, daha farklı niteliklere sahip olması beklentisindedir.

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu da eğitim yöneticisinin, her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır (Kaya, 1996).

Eğitim yöneticisi karar verme / problem çözmede yeterli olması için yönetsel karar verme / problem çözme kavram ve kuramlarını iyi bilmesi gerekir. Ayrıca, eğitim yöneticileri karar verme / problem çözme sürecinde insan ilişkileri konusunda da yeterli olmalıdır. Mevcut ve yeni teknolojileri kullanabilmelidir. Bunlarla birlikte, eğitim yöneticilerinin uygulamada da yeterli olmaları gerekmektedir. Karar verme / problem çözme konusunda uzmanlaşmaları ve görevlerinde başarılı olmaları için tanıma-anlama düzeyinden en yüksek düzey olan yapma- uygulama düzeyine kadar gelmeleri gerekmektedir (Başaran,1996).

#### **2.4.1.3. Eğitim Yöneticisinin Liderliği**

Yönelim liderlik gerektiren bir iştir. Liderlik bir etkileme yeteneğidir. Etkileme, yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemlidir. Özellikle okul yöneticiliği yetkilerinden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır.

Liderliğin özünde etkileme, ikna ederek amaca ulaşma vardır. Yöneticinin liderliğinin önemi “okulu müdür yönetir” sözü ile mevzuatta vurgulanmıştır. Bu söz

ile kısaca eğitim kurumunda bütün yetki, sorumluluk, yönetme gücü gibi bütün özelliklerin müdürde toplandığı belirtilmiş, okulu yönetirken hangi dinamiklerden yararlanacağı kendisine bırakılmıştır.

Okul müdürü lider olduğuna (her yöneticiden liderlik yapması beklenir) göre liderlerin sınırlı branşlarla yetinmesi mümkün değildir. Uzmanlığa saygı duyulmakla birlikte müdürün branşı yoktur. Ya da diğer bir anlatımla müdür her branştan ilgilisi kadar bilmek zorundadır. Çünkü müdür okulda okutulan bütün derslerin ve öğretmenlerin denetimini yapan, sicil veren kişidir. Denetim yapabilmek için de o alan bilgisine sahip olmak, rehberlik yapmak ön şarttır.

Okul yöneticisi liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi güç olmakla birlikte bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi bazı idealler okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerinin gereksinmesini dengede sürdürebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir (Ilgar, 2005).

## **2.5. OKUL YÖNETİMİ**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2000).

Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları, eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi, sistemi bütün olarak çözümlenme ve birleştirmeyi amaçlar. “Eğitim sistemi

okulu da kapsayan bir üst sistem konumundadır. Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en kritik ve en etkili olanıdır" Genel kullanımıyla eğitim yönetimi kavramının içeriğinde, halk eğitim müdürlükleri, ders araçları merkezi, il, ilçe milli eğitim müdürlükleri vb. okulun dışındaki başka eğitim kurumlarının yönetimi de algılanmaktadır. Eğitim yönetiminin kapsamı ulusal, çevresi uluslararası boyutlardadır. Okulun kapsamı kurumsal, çevresi yerel, en geniş anlamda yöreseldir Bir eğitim sisteminin ulusal boyutu, hemen hemen okullar alt sisteminin toplamına eşittir. Buna koşut Türkiye'de eğitim sisteminin etkililiği yaklaşık kırk bin okul yöneticisinin etkililiğinin toplamına eş değer olarak görülebilir (Açıkalın, 1998).

Etkin okullara düşen en büyük görevlerden biri veliyi bir müşteri olarak kabul edip onu memnun etmek için onlarla yeterince ilgilenmektir. Veli için ilk izlenim önemlidir. Okulunu, öğretmenini seven veli hiçbir özveriyi okuldan esirgemez. Sürekli okulla ilgilenir, öğretmenlerle iletişim kurar ve yönetime elinden gelen yardımı yapmaya çalışır. Eğitimden tutun okulun disiplinine kadar her konuda veli, okul yönetiminin en büyük destekçisidir. Birçok okul bu durumu göz ardı ederek, okul-aile iş birliğinden doğacak yararlılardan mahrum kalır. Okul ve ailenin günün belirli saatlerinde paylaştıkları ortak varlıkları çocukları olduğu için, okul ve aile bir bütündür ve birlikte hareket etmelidirler (Şennur, 2004).

Okul işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi beklenemez. Okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirilmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraşmaya başlaması sorun çözme sürecine girer. Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir. İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları sürece birtakım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar farklı olup bunlar genellikle, okulun çevresinden, okulun kuruluş bozukluklarından ya da eğitim iş görenlerden kaynaklanırlar. Bu sorunların en önemlileri ise iş görenler arasındaki çatışmalardır. Okul yöneticisi bu



sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanabilmelidir (Başaran, 1996).

Okullarda İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanabilmesi, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, okul personeli ile etkili bir iletişim içerisine girmelerine ve onları güdüleyebilecek liderlik özelliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Ünal, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında, okul yöneticilerinin bazı sorumlulukları şunlardır (Taymaz, 2000):

- Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
- Okulun politikalarını saptamak ve tanıtmak.
- Okul etkinlikleri için ihtiyaçları saptamak.
- Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek.
- Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak.
- Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
- Çevrenin desteğini kazanmak.
- Okul içi ve okul dışı öğelerle iletişim ve eş güdüm sağlamak.
- Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
- Yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek.

### **2.5.1. Okul Yönetiminde İnsan**

Sosyal bir sistem olan örgütün, okul yönetiminin ve de toplumun; formal ve informal yanlarının dengeli biçimde, çalıştırılması gerekir. Formal yan, okulun yapı öğelerini kapsar ve formal iletişim yoluyla işler. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen rol ve görevler bulunur. Bireyler görevliler olarak görülür, söz ve yazıları kanallı, davranışları sınırlı olur. Buna karşılık kişiler ve gruplararası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işleyen informal yan, sistemin birey boyutunu yansıtır, yaratır ve bireyin kişilik ve gereksinmelerini kapsar. Bu yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilir, söz, yazı ve davranışlardaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı, yetki, hiyerarşi, emir ve kontrol gibi

kavramlar sayesinde işletecek olan yönetici, informal yanı grup davranışı, bireyin gereksinimleri, güdüleme, moral gibi kavramlar yoluyla çalıştırır. Zaten yönetimde insan ilişkilerinde canlılığı sağlayan informal yanın özellikleridir. İşte bu özellikler, yönetimde insan ilişkilerinin önemini ortaya çıkarmış ve bu ilişkilerin örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olan katkısı artmıştır. Bu bölümde özetlenen insan ilişkileri bir uzmanlık alanıdır ve okul yöneticilerinin bu alanda eğitilmesinin zamanı gelmiştir (Bursalıoğlu, 1991).

### **2.5.2. Yönetimde İnsan İlişkileri, Önderlik ve Yönetimsel Davranışlar**

Sosyal bir sistem olarak, üretici, işlenen girdi ve ürünü oluşturan çıktının insan olması nedeniyle eğitim örgütleri yönetimi; insan ilişkilerinin ağırlık taşıdığı örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2000).

Okul yöneticisi okulun eylem gücünü harekete geçiren kişidir. Okuldaki iş görenlerin enerjik olmaları okul liderinin etkili vizyoner liderlik davranışı göstermesine bağlıdır. Okul lideri okulun doğasında var olan potansiyel enerjiyi harekete geçirebilmelidir. Okul yöneticisinin temel görevi öğretim liderliği olup, kendisinden okulunu bir öğretim lideri olarak yönetmesi beklenmektedir. Yönetici etkili olmak istiyorsa grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır. Yönetici liderin en önemli görevi ise örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmaktır (Kaya, 1999).

Okul yöneticisinin değişmeye liderlik etmesi, okullar arasında bilgi alış verişini düzenlemesi gibi etkinlikler, diğer eğitim personelinin etkilemekte ve yeniliğin daha kolay bir şekilde yayılmasına neden olmaktadır. Okul yöneticisi okulundaki değişim ihtiyacının farkına varmalı ve hemen bu konuda lokomotif görevi görmelidir. Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçek bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözebilecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir (Bursalıoğlu, 1991).

Yönetimde İnsan İlişkileri yeterliğinin içeriğini şunlar oluşturmaktadır:

- İş görenleri verimli çalışmalarını için güdülemek ve denetlemek,
- İş görenler arasındaki çatışmaları yönetmek,
- İş görenlerin örgüte uyumunu sağlamak,
- İş görenlerle takım çalışması yapmak,
- İş görenleri yönetime katmak,
- Örgütsel yenileşmelerde danışmanlık yapmak,
- İş görenlerin işten doyumunu yükseltmek,
- İş görenlere gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,
- İş görenlerin sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,
- İş görenlere dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak (Başaran, 1992).

Yöneticilerin iş başarılarıyla ilgili olarak belirsizliğe tahammül, baskınlık, bağımsızlık, eğitim, iş tecrübesi ve işe bağlılık önemli faktörler arasında görülmüştür. Ayrıca yönetim basamaklarında yükseldikçe, diğer insanlara, dış dünyaya odaklaşma gerekecektir. Üst kademedeki bulunan yöneticiler, vizyon, kendini olumlu algılayış, gelişmiş soru sorma ve dinleme yetenekleri, sonuca odaklaşma, açık, belirgin amaçlar oluşturma kapasitesi, risk alabilme, sorumluluk alabilme, düşünce ve eylemi birleştirebilme yetenekleri gibi temel özelliklere sahip olmalıdırlar (Fetih, 1998).

Toplumsal, ekonomik, teknolojik değişimler etkisinde kalan okulun bu değişimlere ayak uydurabilmesi için okul yöneticilerinin, yöneticilik pozisyon ve gücünü kullanarak etkili birer lider olarak gereken değişimleri gerçekleştirmeleri gerektiği söylenebilir.

### **2.5.3. Etkili Yönetim Ve Değişim**

Değişim, insanlık tarihinin her döneminde olmuştur. Bütün örgütler sürekli değişim geçirmektedir ve değişim dönemleri birbirini takip etmekten çok neredeyse iç içe geçmiş durumdadır. Değişim süreçleri arasında, zamanlama açısından sınır çizme olanağı yoktur. Çünkü değişim kesintisiz ve süreklidir.

Değişim kaçınılmazdır ve organizasyonların hayatta kalabilmesinin teminatıdır (Harnson, 1999). Hareketsiz duran bir cismi harekete geçirmek için dışarıdan kuvvet uygulanması gereği gibi, bir sistemi değiştirmek için de dışarıdan uygulanacak bir kuvvete ihtiyaç vardır. Organizasyonlar, gelecekte var olabilmek amacıyla, değişime hükmedebilmek için sürekli yeni araçlar geliştirmek zorundadırlar.

Değişim, etkili yönetimin en önemli yönlerinden biridir. Pek çok kurumun yer aldığı çalkantılı iç ortamı, sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil, değişim doğasının daha karmaşık bir hal alarak değişim etkilerinin insanlar ve kurumlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir (Husse, 1997).

Değişimin yararları şu şekilde sıralanabilir:

- Değişim kurumu durağanlıktan kurtarır, heyecan yaratır.
- Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim birçok açıdan yeni fırsatlar yaratabilir.
- Çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde kurumlar yeni gruplar oluşturabilir. Bu da kuruma canlılık kazandırır.
- Değişim sonucu rutinleşmiş uygulamalar için yeniden gözden geçirme fırsatı doğar.
- Değişim çalışanların iş tatminini yükseltebilir (Erdoğan, 2004).

Değişim, insanların kapasitelerine ve kabul edebilme yeteneklerine uygun bir hızla gerçekleştirilirse başarıya ulaşır. Bu çerçevede değişimden sorumlu liderler, işletme kültürünü, hızlılık, esneklik, işbirliği ve yeniliklere açıklık anlayışlarını içerecek şekilde geliştirmek ve çalışanlarla birlikte bir değişimci sinerji yaratmak zorundadırlar(Düren,2000).

#### **2.5.4. Okul Yönetiminde Yeni Bir Davranış**

Yönetimde davranışın önemi, rollerin görülmesi ve anlatılması davranış bilicilerinin asıl yararı, kendi kendimizi ve başkalarıyla olan ilişkilerimize yarayan teknikler

geliştirmiş olmasıdır. Diğer yandan; eğitim, değerlerini kapsayan bir davranış bilimi, eğitimci de davranış bilimlerin de yetişmiş olması gereken bir sosyal bilimcidir. Ayrıca, eğitim uygulamalı bir davranış bilimidir, çünkü eğitimcinin teknikleri sadece öğrenmesi yetmez. Eğer bunları kullanacaksa nerede ve nasıl birleştireceğini bilmesi gereklidir (Bursalıoğlu, 1991).

İnsanoğlu yaşamını sürdürebilmek için bir kısım gereksinmelerini zamanında, yerinde ve yeterince duyurmak zorundadır. Bu ihtiyaçlar pek çoktur. Bunlardan bazıları topluma, zamana ve kişilere göre değişiklik gösterebilir. Aynı biçimde gereksinimlerin doyurulmasında tutulan yollarda topluma, zamana ve bireye göre değişiklik gösterebilir. Değişiklik göstermeyen iki husus ise; birincisi insanın tüm çabası bu gereksinimleri doyumaya yöneliktir. İkinci husus ise; insanın bu gereksinimleri çevresinin makbul sayacağı yollarla giderilmesi, bir doyumluk elde ettiği ve dengeli bir duruma kavuştuğudur.

### **2.5.5. Okula Sistem Yaklaşımı**

Sistem, etkileşimli ve aralarında ilişkiler bulunan öğelerin oluşturduğu bir bütündür. Her sistemde aşağıdaki üç temel özellik bulunur:

- Amaçlara yönelik olarak çalışması ve bir bütünlük özelliği göstermesi.
- İşlevleri birbirinden farklı birden çok öğeden oluşması.
- Öğelerin birbiri ile karşılıklı ve karmaşık bir etkileşim içinde çalışması.

Okula sistem yaklaşımı, okulun sorunlarının ilişkili olduğu tüm öğelerle birlikte bütüncül bir yaklaşımla anlaşılmasını ve çözüm yollarının aranılmasını sağlar. Okulun amaçlarına ulaşmasında etkili olan öğeler iç ve dış olmak üzere iki kısma ayrılır. Okulun en etkili ve önemli iç öğesi kuşkusuz eğitici personeldir.

Sistemlerin genelde üç temel öğesi girdi, işleme ve çıktı alt sistemleridir. Girdisi insan, çıktısı yine insan olan ve süreçte insanların etkili olduğu okul örgütü insan-insan satenime güzel bir örnektir. Okulun bir sistem olarak aşağıdaki niteliklere sahip olması beklenir.

- Okul bütünü ile açık sistem olmalı, çevredeki sistemlerle etkileşimde bulunmalıdır.
- Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır.
- Alt sistemleri oluşturan öğeler ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır.
- Toplumsal çevresi ile ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır. Çevredeki yenilik ve gelişmelere göre gerekli gelişmeleri sağlayabilmelidir.

İlköğretimin amacına ulaşabilmesi yetkin yöneticilerle mümkündür. Temel eğitimin yapısındaki değişikliklerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve toplumca kabul edilmesinde etkili yönetici davranışları göstermesi gereken ilköğretim okulu yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

İlköğretimin yapısındaki bu değişmeye eğitim kurumlarının ve yöneticinin uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en önemli rolü gelişmelere ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır (Taymaz, 1989).

### **2.5.6. Eğitim Yerleri**

Eğitim, yeri denildiğinde, eğitim için yapılan merkezler, binalar kastedilmektedir. Okullarda eğitim binalarında bulunan eğitim yerleri genellikle şunlardır: 1.Derslikler, 2.İşlikler, 3.Laboratuvar, 4. Kitaplık, 5. Okul Müzesi, 6. Çok amaçlı salon, 7. Eğitsel kol odaları , 8.Uygulama bahçesi , 9. Oyun alanı.

Bir okulun mal varlığı eğitim amacı ile yararlanmak üzere inşa ettirilen tesislerin tümünü kapsar. Okul yöneticisi eğitim ve öğretim etkinliklerini planlarken bu tesislerin tümünü ve özelliklerini göz önünde bulundurur ve alabildiğince yararlanma yollarını arar. Okulun projesinde yerleşme planı varsa uygulanır, gerekli değişiklikler yapılır, yoksa ihtiyaca uygun yerlerin planı hazırlanır.

Okul Binası;

- Bina eğitime elverişli olmalıdır,
- Bina güvenli olmalıdır,
- Bina sağlığa uygun olmalıdır.,
- Bina ekonomik olmalıdır,
- Bina korunabilir olmalıdır,
- Bina sağlam olmalıdır,
- Bina kullanışlı olmalıdır,
- Bina kolay işletilebilmelidir.

Derslik Anaokulu: Dersliğin, binanın zemin katında olması zorunludur Kapılarından biri bahçeye (avluya) açılmalıdır.

İlköğretimde ve ortaöğretimde iki tür derslik kullanılır. Sınıf dersliği, bir sınıfın bütün derslerinin yapıldığı bir odadır. Dal dersliği ise, öğrencilerin yalnız bir tür dersi için düzenlenmiş odadır.

Gelenekselleşmiş, kalıplaşmış dersliğe eğitimi uydurmak yerine, eğitim programına dersliği uydurmalıdır. Ancak Türkiye Eğitim Sistemi'nden derslik düzenini kaldırmak olanaksız, ayrıca gereksizdir. Bu yüzden dersliği tekdüzelikten kurtarıp daha çekici yapmalıdır. Bazı yan eklerle, dolaplarla eğitim araçlarının anında kullanılmasına olanak sağlanmalıdır.

Donanımın bakımı, korunması kolay olmalıdır. Kimi okullarda, bu işler için yetiştirilmiş bir işgören bunları yapmak üzere sürekli görevlendirilmektedir. Böyle bir işgören yoksa memurlardan biri, bunun için bir eğitim araçları merkezinde yetiştirilebilir. Ayrıca eğitim araçları merkezindeki uzmanların bu konularda yardımı da sağlanabilir.

Eğitim yerinin temizliği, günlük, haftalık ve mevsimlik olarak değişik uğraşı ister. Eğitimde ve yönetimde kullanılacak araçların bakımlı, temiz olarak kullanılmaya hazır olması da günlük ve dönemlik işlerdendir. Bunlardan bazıları

temizlemede çok usta ve özenli olmayı gerektirir. Sözelimi sinema, makineleri, projektörler, duyarlı laboratuvar araçları bunlardandır (Başaran 1993).

Okulda tüm personelin içme ve kullanma suyunu temiz ve sürekli olarak sağlayabilmesi için tesisatın bakım ve kontrolü sık olarak yapılır.

Okulda pis su ve kanalizasyon tesisatının çalışma durumu insanların sağlığını etkiler. Bu nedenle kullanılan suyun artıklarının toplanarak uzaklaştırılması için yapılan kanalizasyon tesisatı kontrol edilir ve her zaman çalışır durumda olması sağlanır (Taymaz, 1995).

## **2.6. OKUL YÖNETİCİSİ**

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren çalışmaları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Her okul yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her okul yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 1997).

Okul yöneticiliği, okul yöneticisinin bilmesi gereken yönetim bilgi ve tekniklerini kapsadığına göre, bu bilgiyi alan kişinin davranışları farklı olacaktır. Bugünkü uygulamaya göre okul yöneticileri, ya müdür yardımcıları gibi yönetim görevlerinin belli bir yerinde çalışmış olanlarından ya da öğretmenlerden seçilmektedir. Bunların içinde konusunu daha önce işin içinde öğrenmiş olanlar olduğu gibi, yöneticiliğe başladıktan sonra türlü sıkıntılarla öğrenenler de vardır. Bu sıkıntılardan kurtulmak için, ileride yönetici olma olasılığı bulunan kimselerin, daha okulda iken bunun öğrenimini yapması gerekir (Binbaşıoğlu, 1983).

Büyük Önder Atatürk eğitimle ilgili şöyle der: “Eski idarelerin eski hükümet gençlerinin en büyük fenalıklarından biri de, irfan ordusuna layık oldukları büyük ehemmiyeti vermemeleridir”.



Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için okul için gerekli insan ve maddi kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu, eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi bu görevi yerine getirirken öğretmen, eğitim uzmanı, sekreter, hizmetli vb. maddi kaynaklardan yararlanır (Fidan, 1990).

Okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin mesleki ve kişisel nitelikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. Okulda olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında okul idaresine önemli görevler düşmektedir. Okul amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için, okuldaki öğrencilerin başarılarının artırılması için, okul yöneticileri öğrencilerin başarıları üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir ve önemli katkılarda bulunma imkanına sahiptir (Balçı, 1998).

Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla mümkün olur. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır.

Okul içindeki ve dışındaki bireyleri ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Böyle bir okul yöneticisi karşılaştığı problemleri deneme ve yanılma yoluyla değil, bilim yoluyla çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 1991).

Yönetimin, sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeğinin kabul edilmesi, bu nedenle de yeni ve ortak bir takım sorunların, çağımızın da bir gereği olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur. Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olup, bu amaçla okul denilen özel bir çevre oluşturulmuştur. Gerçek çevrede olmayıp olması istenen, ya da olup ta istenmeyen birtakım kavram ve süreçlerin okulda yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Okulun

görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmeyi sağlamak olup; bu durumun, okulun çevreden tümüyle koparılması, ya da ayrılması şeklinde algılanması yanlıştır. Çevrenin kötü etkilerini, okulun iyi etkileriyle karşılayabilmek gerekmektedir. Okul ile çevre birbirinden ayrı kalınca, birinin ürünü diğerine uymakta güçlük çekecektir. Bu konuda okul yöneticisine düşen görev, okul ile çevresi arasında bir köprü kurabilmek ve bunu daima açık bulundurmadır. Okulun yöneticisi, çevresiyle iyi ilişkiler kurarak, okul ile çevre arasındaki açıklığı kapatarak bu uygunluğu sağlayabilmelidir. Hiçbir örgüt çevresine okul kadar yakın değildir. Okulların çevreleriyle çatışmaya girmeden, dengeli bir ilişkiler ağı örüntüsü oluşturmaları gerekmektedir.

Okul, hiçbir toplumsal kurumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumu olup; kenarda değil dikkatlerin merkezindedir. Okulun böyle bir konumda olması, onun da topluma ve toplumsal kurum ve kuruluşlara karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir. Okul eğitim konusunda farklı beklentileri olan gruplarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerinde çok dikkatli ve duyarlı olmak durumundadır. Okul yöneticisi farklı kültür seviyesinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle (öğretmen, personel, öğrenci, veli, okul çevresinde bulunan liderler, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi) ilişkiler kurmak ve onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak, demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır.

Otokratik yönetim biçimi, okul gibi eğitim kurumları için söz konusu olamaz. Okul her şeyden önce bir eğitim yuvası olup; okuldaki her şeyin, öğrenciyi geliştirecek biçimde oluşturulan bir eğitim ortamı içinde sürdürülmesi gerekir. Böyle bir yönetim sadece okullarda değil, verimin artırılmasının istendiği her yerde geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insan ilişkilerine önem verilmektedir. İnsan ilişkileri ise demokratik ortamlarda açıkça görülür. Dolayısıyla otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır (Ilgar, 1996).

Eğitim sorunlarının çözümünü tepedeki yöneticilerden beklemenin sonuç vermeyeceği bugüne kadar sınınmış ve kanıtlanmıştır. Okullar yakın bir gelecekte değişen dünya ve ülke koşullarında şimdiden kestirilmesi, algılanması, kabulü zor

olan yeni bir yapı ve işleyişe geçmek zorunda kalacaklardır. Ancak sadece değişim tutkusu ile hareket edildiğinde, çoğu kez eskinin yitirildiği gibi yeni bir noktaya varılmaması da olasıdır. Bu tür bir tehlikeye karşı, hareketin başlangıcında okulları kaçınılmaz değişim olgusunun sarsıntularından koruyacak, seçilmiş, eğitim misyonerlerinin, lider özellikleri olan okul yöneticilerinin iş başında olması gerekmektedir (Açıkalın, 1998).

Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi yeni roller oynamak zorundadır. Artık günümüzün öğretmen ve öğrencisi, eskinin öğretmen ve öğrencisinden çok farklıdır. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir. Çünkü, okul müdüründen öğretimsel olduğu kadar, kültürel, moral, değişimsel ve vizyoner roller de beklenmektedir (Çelikkaya, 1998).

### **2.6.1. Okul ve Eğitim Yöneticisinin Özellikleri**

Artık İnsanlar eskisi gibi düşünmüyorlar. Daha iyi yaşamayı, mutlu olmayı düşünüyorlar. Birilerinin bilinçli olarak yönetim adı altında ona kaygı, korku, aşırı stres, mutsuzluk yaşatmaya hakkı yoktur. Çünkü; üretimde en önemli unsur insan ögesidir. Üretimi gerçekleştiren onların bilgi, beceri ve bunlar kadar önemli olan duygularıdır.

Yönetici, örgüt üyeleri arasındaki sürekli çatışmaları da kendi liderliği sayesinde en aza indirerek okulun hedeflerine ulaşmasını hızlandırmalıdır. Üyelerin kendi aralarında kaynaşmaları ve bütünleşmeleri, yöneticinin onları motive etme gücüne bağlıdır. Bu yönüyle yüksek moral gücüne sahip olan örgüt üyeleri, daha çok bütünleşmeyle birlikte amaçlara ulaşma yönüyle de hızlı adımlarla ilerleyebileceklerdir.

Okul müdürlerinin, çalışanların üreticiliği ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrencilerin başarılarını ve motivasyonlarını da sağlamak gibi önemli bir sorumluluğu vardır.

İyi bir okul ve eğitim yöneticisinin özellikleri konusunda epey araştırma yapılmış ve sonuçlar yayınlanmıştır. Bu araştırmalarda, en çok iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması üzerinde duruluyor. Böyle bir kimsede, özellikle şu niteliklerin bulunması gerektiği savunulmaktadır (Binbaşıoğlu, 1988):

- Mevkiinin verdiği kudret yerine, geniş bilgi ve yeterli bir coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini, bilgece kullanmayı bilir.
- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- rgtn ve amaçlarını iyi tanır, günlük işlerinin dışına çıkararak yürürlükteki yasa, pln, program ve tüzüklere göre örgütün siyasetini saptar.
- evresindeki kimselerle, öğrencilerle, hatta basın ve yurttaşlarla iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yürekli, zerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- nerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygular.
- Bir öneriyi savunabilir ya da bir neriyeye yapılacak eleştirileri dikkatlice yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde; demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında iten tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da

öyle olmaya teşvik eder.

- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencilerin yararını her değer üstünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille ifade eder.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.

### **2.6.2. Her Okul Yöneticisi Lider Midir?**

Okul yöneticisi bir lider midir? , "Yönetici ile lider aynı mıdır?" soruları akla gelmektedir. Bu sorulara ilk başta hayır cevabı verilebilir. Yönetici ile liderin ilişkisi olmakla birlikte, farklı özellikleri bulunmaktadır. Liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması olası değişimlerin hızı ve kapsamı, işleme ve uyumun ötesinde, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik vb. gibi liderlik süreçlerini içeren canlı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Erçetin, 2000).

Günümüzde yönetici ve lider arasındaki farkın dayandığı kaynak, yetki ve güç ile bunun kullanım biçimidir. İdeal anlamda ele alındığında, örgüt yöneticilerinin yöneticilik konumlarının yanı sıra, liderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekliliği ileri sürülmektedir. Ancak, her yöneticinin aynı zamanda lider olduğunu söylemek güçtür (Celep, 2004).

Liderliğin insan, etkileme ve amaçlar olmak üzere üç kavram üzerine kurulduğu görülmektedir. Liderlik, insanlar arasında gerçekleşir, etkilemenin kullanılmasını içerir ve amaçları elde etmek için kullanılır. Etkilemenin anlamı insanlar arasındaki etkin olan ilişkidir. Bunun yanında liderlik, insanları etkilemek için önemli olan

gücün kullanımını içerir. Güç, diğerlerinin davranışını etkileme becerisidir. Örgüt içinde tipik olarak liderler beş güç kaynağına sahiptir. Bunlar; *Yasal güç*: Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. *Ödül gücü*: Liderler işgörenlerin işlediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine önderler karar verir. *Uzmanlık gücü*: Grubun gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. *Karizmatik güç*: Liderin, izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Karizmaya dayalı güç, önderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtır. *Zorlayıcı güç*: Liderin, emirlerine karşı iş görenlerin itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır (Celep, 2004).

Okuldaki roller ve ilişkiler göz önüne alındığında; okul yöneticisinin yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güce sahip olduğu söylenebilir. Bir öğretmenin bu güçleri diğer öğretmenler üzerinde kullanması ancak soyut anlamda olabileceği, somut anlamda olamayacağı ileri sürülebilir. Bu durumda okul yöneticisinin geriye kalan uzmanlık gücünü geliştirebilirse ve karizması da varsa okul lideri olması mümkündür. Türk eğitim sistemi açısından yaklaşıldığında da okulda okul yöneticisi dışında bir lidere pek şans bulunmadığı söylenebilir. Öyleyse, okulda değişim için etkili bir liderlik gerekiyorsa ve okul yöneticisi buna en uygun aday ise, okul yöneticilerinin değişim karşısındaki duygusal, bilişsel ve davranışsal özelliklerinin değişimin gerçekleşmesi için önemli olduğu ileri sürülebilir.

Eğitim alanında yapılacak değişiklikler için merkez konumunda olan okulun etkili olmasının müdürün değişim konusundaki bilgi ve becerisi ile doğru orantılı olduğu, müdürün desteğini almadan değişim hareketinin başarıya ulaşmasının olanaksızlığına işaret edilmekte ve müdürün değişim konusundaki önerileri duyulmalı, tartışılmalı, yerine getirilmeli ve değerlendirilmelidir (Çelikten, 2004).

### **2.6.3. Okul Yöneticisinin Değişen Rolü**

Hızla değişen bir dünyada okul örgütleri de yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadırlar. 21. Yüzyıla çok yaklaştığımız günümüzde gelişmiş

Ülkelerin sanayi ötesi toplum ya da bilgi toplumuna dntgn görüyoruz. Bilimsel bilgi ıg gibi bir artış göstermektedir. Bununla birlikte kitle iletişim aralarındaki hızlı gelişmeler, iletişimin yoğunluğunu artırmış ve uluslararası iletişime hız kazandırmıştır. Bütün bu değişmeler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir.

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişmeler, kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değitirmitir. Okul yöneticisi küreselleşme, informasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yeniliklerin karsında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her Şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirir.

Okul yöneticisinin geleneksel yönetim anlayışı çağın gereklerini karşılamamaktadır. Üstelik lkemizdeki okul yöneticilerinin çoğu eğitim yönetimi alanında hizmet öncesi bir eğitimden gememilerdir. Eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçmeyen okul yöneticilerinin rollerini gerektiği gibi oynamaları mümkün değildir.

Bir örgütün değerleri doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat ve bağlılığı içerebilir. Okul yöneticisine düşen görev, bu çekirdek değerlerin daha güçlü bir Şekilde paylaşılmasını sağlamaktır. Okul yöneticisi geleceği çok iyi kestirmek, geleceğin temel eğilimlerini çok iyi belirlemek zorundadır. Drucker, geleceğin örgütlerinin "bilgi temelli" olduğunu savunmaktadır. Bilginin n plana çıktığı örgütlerin etkililiklerini belirlemede ise, örgütsel öğrenme kapasitesi temel belirleyici olacaktır. Okul yöneticisinin değişimin yönetimindeki rolü giderek artacaktır. Okul yöneticisinin değişimin yönetiminde yeni bir liderlik rolünü üstlenmesi gerekir. Bu yeni rol, vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlik, okulun misyon ve vizyonunu biçimleyen ve geleceğe ilişkin kestirimlerde bulunmayı gerektiren bir liderlik biçimidir.

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur. Öyleyse sorun, liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticilerin yetiştirilmesi ve ibaına getirilmesidir. Eğitimde liderliğin

sürmesi, bu yetiştirme sürecinin sürmesine ve böyle lider yöneticileri sistem içinde tutabilecek özendirme öğelerinin konulmasına bağlıdır ( Bursalıoğlu, 2000).

Türkiye'de okul müdürlerinin seçilme ve yetiştirilme sürecinde liderlik yeterlikleri dikkate alınmamaktadır .Okul müdürlerinin sadece okul içinde değil, aynı zamanda okul dışındaki toplumsal öğelere de liderlik etmeleri beklenmektedir. Buna karşın okul müdürlerinin, toplumsal lider olarak ne kadar yeterli olduklarına ilişkin ulaşılabildiği kadarıyla elde veri bulunmamaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerini kendi çabalarıyla ne kadar geliştirebildiklerine dair de elimizde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bu nedenle “okul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlikleri” araştırma yapılacak konular arasında yer alması gerekmektedir.

#### **2.6.4. Okul Yöneticisinin Beklenen Yeni Rolü**

- Yüksek düzeyde stratejik planlama kapasitesine sahip olmalı.
- Yüksek düzeyde pazarlama kapasitesine sahip olmalı.
- Okullara yeni pazarlama ilgileri ve yeniden yapılandırılmış kamu fon kaynağı sağlamalı.
- Okulların, geniş bir öğrenci kesiminin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek program ve hizmetler sunabilmesini sağlamalı.
- Okulların hayat boyu eğitimin bir parçası olmasını sağlamalı.
- Okulların, okul destek hizmetleri dağıtımının merkezi olmasını sağlamalı.
- Toplumun, okulların karar alma süreçlerine, geçmişe göre daha aktif bir katılım göstermelerini sağlamalı.
- Söylemin, okulların amaç ve ürünlerin üzerinde olduğunu hatırlamalı, eğitim düzeyi oldukça yüksek bir toplumda öğrencilere en iyiyi sunmanın, toplumun temel ilgisi olacağını unutmamalıdır (Balcı, 2001).

Okul yöneticisi imajı, 1980'lerden bu yana kapı bekçisi olmaktan öğretim lideri olmaya doğru değişme göstermiştir. Araştırma ve politika literatüründe planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul



yöneticisi, değişmenin lideri ve merkezi desteği olan kimsedir. Bu anlamda, yöneticilerin özen gösterdikleri yenilikler sınıfta büyük oranda uygulama şansı bulunmaktadır. Ancak yöneticilerin yerleşmede başarılı olmasında onların değişme uzmanı olarak seçilme, yetiştirilme ve desteklenmeleri önem taşımaktadır (Balcı,2001).

### **2.6.5. Okul Müdürünün İş Grupları**

Okul müdürlerinin iş grupları, okul yönetimi konusunda yazılmış olan değişik kitaplarda değişik başlıklar altında açıklanmaktadır. Taymaz bu iş gruplarını beş başlık altında toplamıştır (Taymaz, 2001).

- Personel işleri: Personel ihtiyacının belirlenmesi, denetlenmesi, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, geliştirilmesi, yetiştirilmesi, emekliye ayrılması vb.
- Öğrenci işleri: Öğrencilerin kaydedilmesi, izlenmesi, nakil ve kayıt silme işlemleri, sağlık ve güvenliği, sınıf geçme işlemleri, mezuniyet işlemleri vb.
- Öğretmen ile ilgili işler: Okulun yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurul toplantıları, zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantıları, öğretimin gerçekleştirilmesi vb.
- Eğitim ile ilgili işler: Okul rehberlik işleri, öğrenci disiplin işleri, okul nöbet işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul aile birliği ve koruma derneği çalışmaları vb.
- Okul işletmesiyle ilgili işler: Okul bina ve tesislerin donatım, bakım ve onarım işleri, temizlik, sivil savunma işleri, yazı hesap ve ayniyat işleri, kooperatif, kantin ve döner sermaye işleri vb.

## 2.6.6. Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları

Okul liderliğinin gelişmesi, sadece okul yönetiminin gelişmesiyle değil, öğretimin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Başlangıçta okul müdürlüğü, öğretmen-müdür anlayışına dayanıyordu. Bu bilimsel olmayan yönetim anlayışı 17. ve 18. yüzyılda tek sınıflı okulların yönetiminde kullanıldı. Ancak 19. yüzyılın başlangıcında çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla, okul yöneticilerinin rollerinde önemli değişimler görüldü. Sanayi devrimi ve bireysel girişimin gelişmeye başlaması, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlangıcında şehir okullarının hızla gelişmesine yol açtı. Bu büyüme kaçınılmaz bir şekilde okulların kurumsal sorunlarını arttırdı, denetim ve eşgüdüm sorunları çoğaldı. Okul liderleri bu sorunlarla uğraşmaya başlarken, özel sektörün eğitim alanına girmesi sürpriz olmadı. Örgütsel karmaşıklığı yönetebilmek için yeni teknoloji ve fikirler önemli bir itici güç oldu. Özel girişimciliğin eğitim alanına girmesi, eğitim kurumlarının yönetim anlayışını büyük ölçüde etkiledi (Çelik, 2000).

Kuşkusuz eğitim ve öğretim süreci, örgüt ve yönetim yapıları ve okul çevre ilişkilerinde görülen bu baş döndürücü değişme ve gelişmeler, doğal olarak bunları karşılayacak nitelikte okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve atanmasını gündeme getirmiştir. Günümüzün çağdaş okul müdürlerinin artık her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden kişiler değil, aksine öğrenim süreçlerini başlatan ve astların yeteneklerini, yaratıcılıklarını optimal gelişme ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için destekleyen bir kişi olması beklenmektedir. Kısaca klasik yöneticiler olmak yerine, birçok alanda lider olmaları beklenmektedir (Gümüşeli, 2000).

Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir. Okul müdürlerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okul, toplum ile sürekli işbirliği içerisinde olmalıdır. Okulların geleceği şekillendirecek, toplumun yeni yapısının isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayarak uygulamaları, okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve

beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri, çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekir. Bu ise onların vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alanlarında yeterli olmaları ile olanaklıdır (Gümüşeli, 2001).

#### **2.6.6.1. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner lider, okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunan bir liderdir.

#### **2.6.6.2. Öğretim Liderliği**

Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır.

#### **2.6.6.3. Örgütsel Liderlik**

Örgüt ortamında, örgütsel amaçlara doğru izleyenlerini birleştirip güdüleyen liderlik davranışıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Bir başka ifadeyle bir örgütsel lider, örgütü ve kaynaklarını mevcut mevzuata ve kurallara uygun bir biçimde yöneterek, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak zorundadır.

#### **2.6.6.4. Etik Liderlik**

Eğitim yöneticilerinin, görevlerini yaparken mevcut yasalar ve politikalar kadar mesleki etik ilkelerine de uygun davranışları beklenir. Değer yargılarının eğitimin amaçlarının belirlenme ve gerçekleştirilmesine önemli bir etken olduğu gerçeği dikkate alınırsa, çağımızın okul müdürlerinin yönetim işlerini

gerçekleştirmede etik ilkelerle tutarlı davranış sergilemelerinin önemi ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çağın gereklerini karşılamayı isteyen bir okul müdürü, dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, bir başka ifadeyle etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli,2001).

#### **2.6.6.5. Politik Liderlik**

Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını getirmektedir. Çünkü okul müdürünün başarılı olması, bir bakıma, içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlamasına, bunlara uymasına ve gerektiğinde etkilemesine bağlıdır (Bursalıoğlu, 2000).

#### **2.6.7.Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları Ve Bu Standartlarla İlgili Eğitimcilerinin Görüşleri**

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin çalışmaların geçmişi çok eski olmasa da, bu alanda son 20-30 yılda yapılan çalışmalarla çok önemli bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların ışığında okul yönetimi ve liderliği artık kendisine özgü ilkeleri, kuralları ve uygulamaları olan bir bilim alanı olma yolunda hızla ilerlemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda okul yöneticiliği ile ilgili yeterlik alanları ve liderlik davranışlarına ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak bu tanımlamalara rağmen yine de çağdaş okul müdürünün sahip olması gereken temel liderlik alanları konusunda tam bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bununla birlikte, günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlerin etkisiyle okul müdürlüğünün geçmiş yıllara oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda bilim adamları ve uygulamacılar arasında güçlü bir görüş birliği oluşmuştur. Okul Müdürlerinin değişen dünya koşullarına cevap verecek liderlik yeterlileri neler olmalıdır? Bu konuda geliştirilmiş standartlar var

mıdır varsa nelerdir? Bu sorulara cevap vermeden önce yirmi birinci yüzyılda okul çevrelerinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve politik değişme ve gelişmeleri özetlemek yararlı olacaktır (Murphy, 1998).

Çağımızda eğitim örgütlerinin çevrelerinde meydana gelen üçüncü tür değişim de sosyal yapıda olmaktadır. Bireyleri ortak amaçlara yöneltme ve paylaşılan değerler ağı oluşturmada bütünleştirici bir mekanizma görevi gören güçlü toplumsal kültürler; ekonomik ve politik yapıdaki değişimler, hızlı ve çarpık kentleşmenin etkisiyle giderek bozulmakta ve bütünleştirici rolünden uzaklaşmaktadır. Bu sosyal yapı değişikliğine paralel bir biçimde, kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliğinden şikayetçi olan alt grupların sayıları da her geçen gün çoğalmaktadır. Diğer yandan özellikle büyük kentlerde işsizlik, yoksulluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, suç işleme, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları gibi olumsuz yaşam koşulları ile mücadele etmek zorunda kalan gençlerin oranında önemli ölçüde artışlar görülmektedir (Murphy, 1998).

Sosyal yapıda meydana gelen bu değişme ve gelişmeler, okul yöneticilerini, okul sınırları dışındaki çevrenin sorunlarına da duyarlı olmasını zorunlu hale getirmektedir.

Buraya kadar yapılan kısa açıklamalar günümüz okul çevrelerinin ve yapılarının eskiye göre birçok bakımdan değişiklik gösterdiğini, dolayısıyla okulları artık eskiden olduğu gibi her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden bir müdürlük anlayışıyla yönetmenin olanaklı olamayacağını ortaya koymaktadır. O halde bugünün okul müdürleri hangi liderlik yeterliklerine sahip olmalıdır? Bu sorunun cevabı son yıllarda eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenler ve uygulamacıları en fazla ilgilendiren konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de de özellikle üniversite çevrelerinde okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklere ilişkin önemli çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bu güne kadar yapılan çalışmaların sonucunda ne yazık ki henüz üzerinde uzlaşılan bir liderlik yeterlikleri tablosu oluşturulamamıştır. Buna bağlı olarakta eğitim yöneticisi ve okul müdürü atamalarına ilişkin çıkarılan

yönetmeliklerin hemen tümünde, okul müdürlüğüne atanma standartları daha çok mesleki deneyim süresi ile sınırlı kalmış, nitelik standartları ise diploma dereceleri ve hizmet içi eğitim etkinliklerine eşdeğer olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla “Türkiye’de okul yöneticilerinin liderlik standartları ne olmalıdır” sorusu okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda cevaplandırılması gereken soruların başında gelmektedir. Bu standartları belirlemeden okul müdürlerini objektif ölçütlere göre seçmek ve bunları çağın gerektirdiği yeterliklerle donatmak olanaklı olmayacaktır.

Türkiye dışındaki diğer ülkelerde bu sorunun ne kadar çözüldüğüne ilişkin elimizde çok kesin bilgiler olmamakla birlikte, ilgili literatürden ülkelerin birçoğunda yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik alanlarının belirlenmesine yönelik çalışmaların sürdürüldüğü anlaşılmaktadır.

İlgili literatürün taranmasından bu sorunun çözümüne yönelik olarak en somut gelişmenin ABD’de olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers-CCSSO) bünyesinde kurulan Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumuna (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium-ISLLC) üye 24 Eyalet eğitim Kurulu ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren 13 eğitim birliğinin ortak çalışması ile 1996 yılında “Okul Müdürleri için Liderlik Standartları” belirlenmiştir. Söz konusu bu liderlik standartları günümüz dünyasının karmaşık okul yapılarını ve çevrelerini yönetebilmek için gerekli olan altı liderlik alanını tanımlamaktadır. Bunlar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir. Belirlenen bu liderlik yeterliklerinin her birisi, bilgi tutum ve davranış boyutlarında ayrı ayrı maddeler biçiminde tanımlanmıştır (DDE, 1998; CCSSO, 1996).

## 2.7. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.7.1. Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de okul yöneticileri ile ilgili olarak araştırma yapılan konulardan birisi eğitim yöneticisinin yeterlikleridir. Bursalıoğlu (1981), bu konuya yönelik olarak ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve gösterdikleri yeterliklerin belirlenmesi amacıyla yaptığı bir araştırmada, okul müdürleri, müfettişler, milli eğitim müdürleri ve öğretmenlerin 18 yeterlik alanına ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur (Gümüşeli, 2002).

Yine bu araştırmaya benzer bir araştırma Şahin (2000) tarafından yapılmıştır. Şahin ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada, sekiz başlık altında sıraladığı yeterliklerden 97 yeterliğin 33’ünde "yüksek uzlaşma" sağlandığını belirlemiştir. Bu araştırmada okul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerine ilişkin olarak okul çevre ilişkileri başlığı altında üç maddede yüksek uzlaşma sağlanmıştır. Bunlar:

- Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma
- Okulun etkinlikleri hakkında çevreyi bilgilendirme
- Çevrenin okula maddi ve manevi desteğini sağlamadır.

Toplumsal liderlik standartlarının belirlenmesi konutunda Türkiye’de yapılan ilk çalışma Güngör (2001) tarafından yapılmıştır .

Atay (2002) tarafından yapılan bir araştırmada ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka düzeyleri ile çatışmaları çözümleme stratejileri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmacı, "öğretmen beklentilerinin karşılanmasının, yani okul müdürlerinin çatışmaları çözümlerken destekleme stratejisini izlemelerinin onların duygusal zeka alt boyutu olan özbilinç, duyguları yönetmek, motivasyon, empati ve sosyal ilişkiler yönünden geliştirilmeleri gerektiği sonucuna varılabilir" demektedir (Atay,2002).

Çemberci (2002) tarafından 936 kişi üzerinde yapılan, eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişkileri saptamaya yönelik bir araştırmada şu bulgulara rastlanmıştır.

- Yapıyı kurma boyutunda yöneticiler kendilerini, öğretmenlerin algıladığından çok daha yüksek düzeyde olarak algılamaktadırlar.
- Anlayış gösterme boyutunda yine yöneticiler kendilerini öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde, insana yönelik olarak algılamışlardır.

Yine Razi (2003) tarafından yapılan Van ili ilköğretim okulu yöneticilerinin çağdaş liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici algılarını ölçmeye yönelik araştırmada;

Kültürel liderlik boyutunda, öğretmen ve yönetici algıları arasında yüksek düzeyde anlamlı fark bulunmuştur. Okul müdürleri kendilerini kültürel liderlik davranışı sergilemede yüksek düzeyde algılamışlardır. Öğretimsel liderlik, vizyon geliştirme ve dönüşümcü liderlik boyutlarında da öğretmen ve yönetici algıları arasında istatistiksel bakımdan yüksek düzeyde anlamlı fark bulunmuştur.

Gümüşeli (1996) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda, okul müdürlerinin kendi algılarına göre, öğretim liderliği alanında kendilerini yeterli gördükleri ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları öğretmen algılarına göre ise müdür algılarından daha düşük düzeyde ortaya çıkmıştır.

Çelik (2002) tarafından yılında, Adana ilinde görev yapan resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarını hangi derecede yerine getirdiklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Balcı (2002) tarafından yapılan başka bir araştırmada etkili okulun etkili yöneticilik davranışları önem sırasına konmuştur. Araştırmada öğrenci başarısına önem verilmesi, eğitim vs. öğretim etkinliklerinin planlanıp uygulamaya konulması, öğretim programlarının koordinasyonu ilk üç sırayı alırken, okul yöneticilerinin



yönetmel işleri birinci planda işler olarak algıladıkları, buna karşılık öğretim liderliğini ikinci plana attıkları görülmüştür.

Uysal (2001) tarafından yapılan, özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin çok sık etkili yöneticilik ve etkili liderlik davranışları gösterdikleri, müdürlerin yöneticilik ve liderlik davranışları arasında anlamlı fark bulunduğu ve bu farkın onların etkili liderlik davranışlarından kaynaklandığı belirlenmiştir.

### **2.7.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Yurtdışında okul liderliği olarak yapılmış birçok araştırma vardır. Aşağıda bunlardan sadece birkaçına yer verilmiştir.

Okul yöneticiliği alanında yapılmış araştırmalardan biri, Wilma T Smith ve Richard Andreurs'un 1989 yılında yaptıkları " Öğretmen ve öğrenci algısına göre okul müdürünün etkili öğretim liderliği davranışları" konulu araştırmalarıdır. Araştırma sonucunda, öğretmen ve öğrenciler bakımından "güçlü" öğretim liderliğinin en büyük göstergesi, okul müdürünün "sürekli göz önünde olma" özelliği ortaya çıkmıştır. Öğretmenler tarafından etkili öğretim lideri olarak algılanan okul müdürlerinin zamanlarının yüzde 93'ünde "varlıklarını hissettirdikleri" ortaya çıkmıştır (Güngör, 2001).

Eğitim ve öğretim işlerine gereken zamanı ayıramama sorunu ülkemiz için olduğu kadar diğer ülkelerdeki okul müdürleri için de geçerlidir. Nitekim bu konuda Garton ve McIntre (1978) tarafından yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin program geliştirmeyi en önemli sorumluluk olarak kabul etmelerine karşın, en fazla zamanı bürokratik işlere harcadıkları belirlenmiştir .

Benzer bir çalışma da Bredeson (1985) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada da okul müdürlerinin program geliştiren olmayı arzuladıkları, ancak diğer işler dolayısıyla bu arzularını gerçekleştiremedikleri ve bundan da büyük rahatsızlık

duydıkları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan Martin ve Willover (1981) araştırmalarında m¼d¼rlerin ¼ğretimle ilgili konulara ayırdıkları zamanın, t¼m işlere ayrılan zamanın ancak y¼zde 18 olduğunu belirlemişlerdir (G¼m¼řeli, 2002).

Jenkins (1991, Akt.G¼ng¼r, 2001) de çeşitli araştırmacıların çalışmaları ile kendi çalışmasını bir araya getirdiğinde okul y¼neticilerinin sahip olmaları gereken liderlik yeterliklerinin, değişen koşulların etkisi ile okul m¼d¼rlere y¼klenen yeni rolleri belirleyecek şekilde s¼rekli bir değişme ve gelişme içinde olduğunu vurgulamaktadır.

## **BÖLÜM III**

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni, bilgi toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlenmesi hakkında bilgi verilmiştir.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırma, ilköğretim okullarında yönetim süreçleri açısından var olan durumları betimleyici, tarama modeliyle yapılan bir araştırmadır.

#### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın kapsamı, ilköğretim okullarında yönetim görevini üstlenen, okul yöneticileridir. Araştırmanın evrenini, 2006-2007 öğretim yılı İstanbul ili Anadolu Yakası'ndaki Kadıköy ilçesinde ve Ümraniye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okullarının yöneticileri (müdürler, müdür yardımcıları) ile, 2007-2008 öğretim yılı Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki merkez ve köy ilköğretim okullarının yöneticileri oluşturmaktadır. Anket, Kadıköy, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerindeki ilköğretim okullarından seçilen 123 yöneticiye uygulanmıştır.

#### **3.3. VERİLERİN TOPLANMASI**

Anket formu, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket formunun içeriği ve pilot uygulaması hakkındaki bilgiler aşağıda 2 ayrı alt başlık halinde verilmiştir.

##### **3.3.1. Anket Formunun İçeriği**

Ekte verilen anket formunda 60 soru yer almaktadır. Anketin 1. bölümünde yer alan ilk 14 soru ankete katılan yöneticilerin kişisel özelliklerine ilişkin sorulardır.

Anketin 1. bölümünde yer alan 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı sorular ile anketin 2. bölümünde yer alan 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 24, 26, 27, 29, 30, 36, 38, 39 ve 40 numaralı sorular okulların sahip olduğu donanım, okulun idari işleyişi ve düzenlenen organizasyonlara katılıma ilişkin sorulardır. Anketin 2. bölümünde yer alan 2, 4, 10.1, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 37 ve 39.1 numaralı sorular yöneticilerin ilköğretim okullarındaki yönetim sorunları hakkındaki görüşlerine ilişkin sorulardır. Yöneticilerin bu sorulara; “Hiçbir zaman”, “Nadiren”, “Bazen”, “Çoğunlukla”, “Her zaman” seçeneklerinden birini işaretleyerek cevap vermeleri istenmiştir. Anket formunda, çoktan seçmeli soru şeklinde yer almayan, ancak yöneticilerin sorun olarak gördükleri konuları belirtmeleri amacıyla bazı açık uçlu sorularda yer almaktadır.

### **3.3.2. Anket Formunun Pre-Test (Ön Test ) Uygulaması**

Hazırlanan anket formunun pre-testi, seçilen 10 yöneticiye uygulanmıştır. Pre-test uygulamasında, katılımcılardan anketi cevaplamaları, anketin geneline ve sorularına ilişkin görüş ve önerilerini belirtmeleri istenmiştir. Pre-test uygulaması sonucunda, anket uygulamasındaki soruların açık ve anlaşılır olduğu belirtilmiş, bu nedenle, hazırlanan anket formu ile uygulamaya devam edilmiştir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Hazırlanan araştırma geçmişten gelen bir bilginin geçerliliğini test etmek amacıyla yapılmamıştır. Bu araştırma, yönetim süreci sırasında karşılaşılan sorunlara ilişkin İlköğretim Okul Yöneticilerinin görüşlerini derlemeyi ve özetlemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırmada, geçmişten gelen bir bilginin geçerliliğinin testine yönelik hipotezler bulunmamaktadır. Araştırmada kurulan ve test edilen hipotezler, yöneticilerden derlenen cevapların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğini ve elde edilen cevapların ilköğretim okulunun bulunduğu ilçe, cinsiyet, yaş, görev, yöneticilikteki hizmet süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaya yöneliktir. Bu nedenle, tez çalışmasındaki hipotezler 7 grupta toplanmıştır.

1.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevapların dağılımı normal dağılım göstermektedir.
2.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevaplar arasında ilköğretim okullarının bulunduğu ilçeye göre fark yoktur.
3.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevaplar arasında cinsiyete göre fark yoktur.
4.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevaplar arasında yaşlara göre fark yoktur.
5.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevaplar arasında yöneticinin görevine göre fark yoktur.
6.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevaplar arasında yöneticilikteki hizmet süresine göre fark yoktur.
7.  $H_0$ : İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket formundaki i. soruya verdikleri cevaplar arasında eğitim durumuna göre fark yoktur.

Yukarıda belirtilen hipotez gruplarında ifade edilen işaret ‘i. soru’ ifadesi ile anket formunun 2. bölümünde yer alan 2, 4, 10.1, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 37 ve 39.1 numaralı sorular işaret edilmektedir.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada veri derleme aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sonuçlarının analizinde SPSS paket programından yararlanılarak her soru için özet istatistikler (frekans dağılımları) alınmış, yöneticilerden gelen cevapların normal dağılıma uygunluğu test edilmiş, bu doğrultuda yöneticilerin verdiği cevaplar arasında okulun bulunduğu ilçeye, cinsiyete, yaşa, yöneticilikteki hizmet süresine, göreve, eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını ortaya koymak için Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Ayrıca hazırlanan anket formunun güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanarak

ölçülmüştür. Bu bölümde çalışmada kullanılan söz konusu analiz yöntemlerine kısaca yer verilmiştir.

### **3.5.1. Güvenilirlik Analizi (Cronbach Alfa Katsayısı)**

Güvenilirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder.

Güvenilirlik analizinde kullanılan modeller 5 grupta toplanabilir. Bu modeller; Cronbach Alfa katsayısı (cronbach alpha coefficient), ikiye bölünmüş model (split half), guttman modeli (guttman), paralel (parallel) model ve kesin paralel (strict parallel) modeldir. Tez çalışmasında, Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Alfa modeli, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı Cronbach Alfa katsayısı olarak adlandırılır. Sorular arasındaki korelasyon negatif ise, alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı da negatiftir. Alfa( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı,2005).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

### **3.5.2. Kolmogorov Smirnov Testi**

Kolmogorov-Smirnov (k-s) testi rasgele elde edilmiş örnek bir verinin belirli bir

dağılıma (uniform, normal veya poison) uyup uymadığını test etmek amacıyla kullanılır. Prensip olarak (k-s) testi örnek verinin kümülatif dağılım fonksiyonunun öne sürülen kümülatif dağılım fonksiyonuyla karşılaştırılması esasına dayanır. Bu test yardımıyla bir örneklemden toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür.

Hipotezler;

$H_0$ : Veriler normal dağılıma uygun olarak dağılmıştır.

$H_1$ : Veriler normal dağılıma uygun olarak dağılmamıştır.

şeklinde kurulur.

Hipotezler hakkında karar verilirken, analiz sonucu elde edilen p değerini 1. tip hata türü olan  $\alpha$  ile karşılaştırmak pratikte tercih edilen bir yaklaşımdır.  $\alpha$  türü hata genellikle tıp uygulamaları dışında 0.05 alınmaktadır. p değeri, İngilizce “significant“ anlamına gelen anlamlılık katsayısı olarak tanımlanır (Kalaycı, 2005). Böylece, yukarıda kurulan hipotezleri karşılaştırmak için aşağıdaki koşulların sağlanıp sağlanmadığını incelemek yeterlidir.

- $p > 0.05(\alpha)$  ise  $H_0$  hipotezi kabul edilir.
- $p < 0.05(\alpha)$  ise  $H_0$  hipotezi red edilerek  $H_1$  kabul edilir.

Bu çalışmada yapılan Kolmogorov Smirnov testinin sonuçları p değerine bakılarak yorumlanmıştır.

### 3.5.3. Mann-Whitney U testi

İstatistiksel analize başlamadan önce, verilerin normal dağılıma uyması, varyansların homojen olması gibi bazı varsayımları sağlayıp sağlamadığına bakılması gerekir. Varsayımların sağlandığı durumlarda verilerin analizi için parametrik testler, sağlanmadığı durumlarda ise nonparametrik testler uygulanır. Nonparametrik testlerin daha az koşulun varlığında uygulanabilmesi bir avantaj olarak kabul

edilirken, gruplar arasındaki farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığına ilişkin net bir istatistik elde edilememesi nonparametrik testlerin eksik yönüdür.

Mann-Whitney U testi aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. Mann-Whitney U testi grupların medyanlarını karşılaştırır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde, değerlerini sıralı hale dönüştürür. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Değerler sıralı hale dönüştürüldüğü için, değerlerin asıl dağılımları önemli değildir. (Kalaycı,2005)

Çalışmada, yöneticilerin verdikleri cevapların cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri, 2 değer alan kategorik değişkenler oldukları ve sorulara verilen cevaplar normal dağılım göstermediği için, bu değişkenlere göre yöneticilerin verdikleri cevaplar arasındaki farklılığı test etmek için en uygun test Mann-Whitney U testidir.

Mann-Whitney U testi analizinde, hipotezler hakkında karar vermek için, aşağıdaki koşulların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilir.

- Hesaplanan W değeri  $>$  T tablo değeri ( $(n_1n_2)$  serbestlik derecesindeki) ise  $H_0$  hipotezi red edilerek  $H_1$  hipotezi kabul edilir.
- Hesaplanan W değeri  $<$  T tablo değeri ( $(n_1n_2)$  serbestlik derecesindeki) ise  $H_0$  hipotezi kabul edilerek  $H_1$  hipotezi red edilir.

Ancak her hipotez için  $n_1n_2$  serbestlik derecesinde T tablo değerine bakılarak yukarıdaki koşulları kontrol etmek, uygulamada zor olduğu için, hipotezler hakkında karar verilirken, analiz sonucu elde edilen p değerini 1. tip hata türü olan  $\alpha$  ile karşılaştırmak pratikte tercih edilen bir yaklaşımdır.  $\alpha$  türü hata genellikle tıp uygulamaları dışında 0.05 alınmaktadır. p değeri, İngilizce “significant“ anlamına gelen anlamlılık katsayısı olarak tanımlanır (Kalaycı, 2005). Böylece, yukarıda



kurulan hipotezleri karşılaştırmak için sadece aşağıdaki koşulların sağlanıp sağlanmadığını incelemek yeterlidir.

- $p > 0.05(\alpha)$  ise  $H_0$  hipotezi kabul edilir.
- $p < 0.05(\alpha)$  ise  $H_0$  hipotezi red edilerek  $H_1$  kabul edilir.

Bu çalışmada yapılan tüm Mann-Whitney U testlerinin sonuçları p değerine bakılarak yorumlanmıştır.

### 3.5.4. Kruskal-Wallis Testi

Kruskal-Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin nonparametrik alternatifidir. Bu analiz sürekli değişkenlere sahip üç yada daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. Bu bir gruplar arası analizdir, bundan dolayı farklı insanlar farklı grupların her birinde olmalıdır.

Kruskal-Wallis testinde  $H_0$  hipotezi bütün popülasyonların ortalamalarının eşit olduğu şeklindedir (Kalaycı, 2005).

$$H_0: \tau_1 = \tau_2 = \tau_3 = \dots = \tau_k$$

$$H_1: \tau_1 \neq \tau_2 \neq \tau_3 \neq \dots \neq \tau_k$$

Çalışmada, yöneticilerin verdikleri cevapların okulun bulunduğu ilçe, yaş, görev ve yöneticilikteki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Okulun bulunduğu ilçe, yaş, görev ve yöneticilikteki hizmet süresi değişkenleri, 2'den fazla değer alan kategorik değişkenler oldukları ve sorulara verilen cevaplar normal dağılım göstermediği için, bu değişkenlere göre yöneticilerin verdikleri cevapların ortalamaları arasındaki farklılığı test etmek en uygun test Kruskal-Wallis testidir.

Kruskal-Wallis testinde hipotezi test etmek için, hesaplanan hesap değeri ile tablo değeri karşılaştırılır. Hesap değeri tablo değerinden küçük ise  $H_0$  hipotezi red edilemez, tablo değerinden büyük ise  $H_0$  hipotezi red edilir.

Ancak tıpkı Mann-Whitney U testinde olduğu gibi, Kruskal-Wallis testinde de her hipotez için tablo değerine bakılarak hipotezler hakkında karar vermek, uygulamada zordur. Bunun yerine, analiz sonucu elde edilen p değerini 1. tip hata türü olan  $\alpha$  ile karşılaştırmak pratikte tercih edilen bir yaklaşımdır. Böylece, yukarıda kurulan hipotezleri test etmek için p değerinin 0.05 değerinden büyük ya da küçük olduğuna bakılır (Kalaycı,2005).

- $p > 0.05(\alpha)$  ise  $H_0$  hipotezi kabul edilir.
- $p < 0.05(\alpha)$  ise  $H_0$  hipotezi red edilerek  $H_1$  kabul edilir.

Bu çalışmada yapılan tüm Kruskal-Wallis testlerinin sonuçları p değerine bakılarak yorumlanmıştır.

## **BÖLÜM IV**

### **4. BULGULAR**

Araştırmadan elde edilen bulgular 4 alt bölümde değerlendirilmiştir. Birinci bölümde, güvenilirlik analizi sonucu yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel özelliklerine ve okulların sahip olduğu donanım, okulun idari işleyişi ve düzenlenen organizasyonlara katılıma ilişkin sayısal ve oransal dağılımlar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmaya katılan yöneticilerin 'ilköğretim okullarında yönetim ve sorunlar' konulu anket sorularına verdikleri cevapların sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Dördüncü bölümde, ankete katılan yöneticilerin çalıştıkları ilköğretim okullarının bulunduğu ilçeye, cinsiyetlerine, yaşlarına, görevlerine, yöneticilikteki hizmet sürelerine ve eğitim durumlarına göre 'yönetime ilişkin sorunlar' konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis testi sonuçları yer almaktadır.

#### **4.1. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUCU**

Çalışmada, yönetim sorunları konusunda yöneticilere sorulan ve anket formunun 2. bölümünde yer alan 2, 4, 10.1, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 37 ve 39.1 numaralı algı soruları için güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa=0.5492 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmada kullanılan ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu söylenebilmektedir.(Bkz. Bölüm 8.1) Anketin güvenilirliğine olumlu katkı sağlamayan sorular 14, 15, 19 ve 22 numaralı sorular olarak tespit edilmiştir. Bu sorular dışarıda tutularak, tekrarlanan analiz sonucunda güvenilirlik katsayısı Cronbach Alfa=0.7778 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmada kullanılan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Cronbach Alfa güvenilirlik testi ile ayrıca anket formundaki her bir sorunun önemi ve toplam güvenilirliğe katkısı da görülebilmektedir. Anket formunda yer alan ve katılımcıların yönetim sorunları hakkındaki algılarını ölçmeye yönelik olarak

hazırlanan ve anketin ikinci bölümünde yer alan 19 soru için ayrı ayrı güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve soruların, soru formundaki etkisi Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1’de, ankette yer alan her bir sorunun anket formuna dahil edilmemesi durumunda ortalama, varyans ve alpha güvenilirlik katsayısının alacağı değerler gösterilmektedir. Alpha güvenilirlik katsayısının yükselmesi durumunda, ilgili sorunun soru formunda güvenilirliği azaltıcı yönde bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Soruların hemen hemen hepsi güvenilirlik katsayısına yakın değerler almış, anketin güvenilirlik katsayısını değiştirecek ölçüde artıran yada azaltan soru bulunmamıştır. Örneğin 4. soru, anket formundan çıkarıldığında alfa güvenilirlik katsayısının 0.7778 olarak değil, 0.7576 olarak hesaplanacağı ifade edilmektedir.

**Tablo1.** Alpha Güvenilirlik Katsayısı Sonuçları

| Sorular | İlgili Soru<br>Çıkartıldığında Kalan<br>Soruların Ölçek<br>Ortalaması | İlgili Soru<br>Çıkartıldığında Kalan<br>Soruların Ölçek<br>Varyansı | İlgili Soru<br>Çıkartıldığında Kalan<br>Soruların Alfa<br>Güvenilirlik Katsayısı |
|---------|---|---|--|
| S2      | 55,8824   | 66,6103   | 0,7796   |
| S4      | 56,1176   | 59,9853   | 0,7576   |
| S10.1   | 55,5294   | 53,8897   | 0,7265   |
| S11     | 56,1765   | 57,1544   | 0,7388   |
| S12     | 56,5294   | 58,5147   | 0,7438   |
| S13     | 56,2353   | 62,9412   | 0,7626   |
| S16     | 56,4706   | 75,7647   | 0,8103   |
| S17     | 56,4118   | 66,2574   | 0,7825   |
| S18     | 56,0588   | 61,1838   | 0,7496   |
| S20     | 55,5882   | 69,7574   | 0,7925   |
| S21     | 55,7059   | 56,2206   | 0,7395   |
| S23     | 55,5882   | 62,6324   | 0,7559   |
| S28     | 56,4118   | 62,1324   | 0,7620   |
| S31     | 55,5882   | 57,3824   | 0,7351   |
| S32     | 56,9412   | 67,6838   | 0,7793   |
| S33     | 55,2353   | 69,1912   | 0,7874   |
| S34     | 56,0000   | 68,625  | 0,7803   |
| S37     | 54,8235   | 72,4044   | 0,7953   |
| S39.1   | 54,7059   | 68,7206   | 0,7802   |

| Güvenilirlik Katsayısı |        |
|------------------------|--------|
| Alpha                  | 0,7778 |

#### 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine ve Okulların Sahip Olduğu Donanım, Okulun İdari İşleyişi, Okulda Düzenlenen Organizasyonlara Katılma İlişkin Özet İstatistikler

Çalışmada, anketin 1. bölümünde yer alan ilk 14 soru katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik sorular, yine 1. bölümde yer alan 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı sorular ile anketin 2. bölümünde yer alan 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 24, 26, 27, 29, 36, 38, 39, 40 numaralı sorular ise okulun mevcut durumuna yönelik sorular olarak derlenmiştir. İlgili sorulara ilişkin sayısal ve oransal dağılımlar bu bölümde verilecektir.

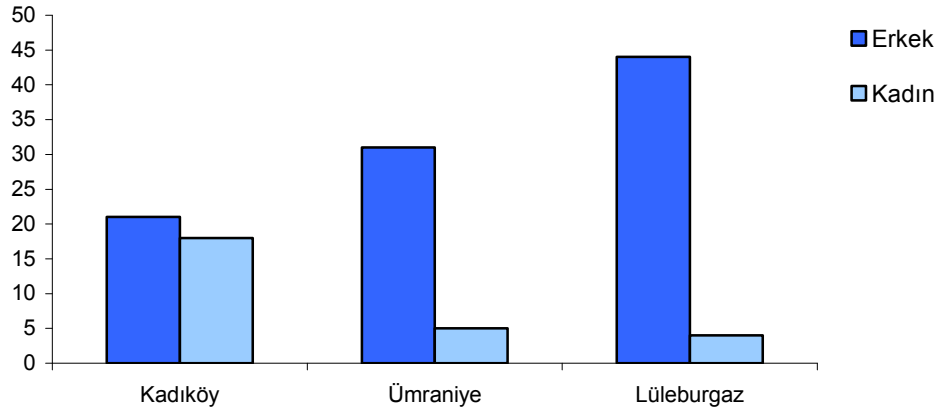
Anket, İstanbul'un Kadıköy ilçesinde bulunan 39 ilköğretim okulundan, Ümraniye ilçesinde bulunan 36 ilköğretim okulundan ve Kırklareli'nin Lüleburgaz ilçesinde yer alan 48 ilköğretim okulundan seçilen 123 yöneticiye uygulanmıştır.

Ankete katılan 123 yöneticinin, okulun bulunduğu ilçe ve cinsiyete göre dağılımı Tablo 2'de çizelge, Tablo 3'te grafik olarak verilmiştir. Sonuçlara göre, toplamda katılımcıların %78 ini erkekler, %22 sini kadınlar oluştururken, Kadıköy ilçesindeki katılımcıların %54 ünü erkeklerin, %46 sını kadınların, Ümraniye ilçesindeki katılımcıların %86 sını erkeklerin, %14 ünü kadınların, Lüleburgaz ilçesindeki katılımcıların %92 sini erkeklerin, %8 ini ise kadınların oluşturduğu belirlenmiştir. Buna göre Kadıköy ilçesindeki kadın yöneticiler oldukça yüksek bir oranda katılım gösterirken, bu oran Ümraniye ilçesinde %14'e, Lüleburgaz ilçesinde ise %8'lere kadar düşmektedir.

**Tablo2.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Cinsiyete Göre Dağılımı

| Cinsiyet | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       | Toplam |       |
|----------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|          | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       |        |       |
|          | Sayı                  | %     | Sayı     | %     | Sayı       | %     | Sayı   | %     |
| Kadın    | 18                    | 46,15 | 5        | 13,89 | 4          | 8,33  | 27     | 21,95 |
| Erkek    | 21                    | 53,85 | 31       | 86,11 | 44         | 91,67 | 96     | 78,05 |
| Toplam   | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

**Tablo3.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Cinsiyete Göre Dağılımı



Tablo 4’te katılımcıların okulun bulunduğu ilçe ve yaşlara göre sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların %8 i 20-30 yaşları arasında, %32 si 31-40 yaşları arasında, %35 i 41-50 yaşları arasında ve %25 i 51 yaşın üstündedir. Okulların bulunduğu ilçe bazında ortalama yaşlar hesaplandığında ise ilçeler arasında önemli bir fark bulunamamıştır. Kadıköy ilçesinde bulunan okullarda yöneticilerin ortalama yaşları 41,9, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde bulunan okullarda yöneticilerin ortalama yaşları 43,33 olurken toplamda katılımcıların ortalama yaşları 42,88 olarak bulunmuştur.

**Tablo4.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Yaşlara Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Yaş                 | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       | Toplam |       |
|---------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                     | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       |        |       |
|                     | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 20-30               | 5                     | 12,82 | 3        | 8,33  | 2          | 4,17  | 10     | 8,13  |
| 31-40               | 14                    | 35,90 | 11       | 30,56 | 14         | 29,17 | 39     | 31,71 |
| 41-50               | 10                    | 25,64 | 11       | 30,56 | 22         | 45,83 | 43     | 34,96 |
| 51 ve Üstü          | 10                    | 25,64 | 11       | 30,56 | 10         | 20,83 | 31     | 25,20 |
| Toplam              | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Ortalama Yaş</b> | 41,9                  |       | 43,33    |       | 43,33      |       | 42,88  |       |

Tablo 5'te katılımcıların okulun bulunduğu ilçe ve medeni durumlarına göre sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Sonuçlara göre Kadıköy ilçesinde katılımcıların %64 ü evliken, Ümraniye ilçesinde katılımcıların %94 ü, Lüleburgaz ilçesinde ise %96 sı evlidir. Bekar kişilerin oranına baktığımızda ise Kadıköy ilçesinde bu oran %26, Ümraniye ilçesinde %5 ve Lüleburgaz ilçesinde %2 olarak bulunmuştur. Kadıköy ilçesinde 3 adet, Lüleburgaz ilçesinde ise 1 adet katılımcı boşanmış olduğunu belirtirken, Kadıköy ilçesindeki 1 adet katılımcı dul olduğunu belirtmiştir. Toplam da ise katılımcıların %85 i evli, %11 i bekar, %4 ü ise boşanmış veya dul olarak belirlenmiştir.

**Tablo5.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu ilçe ve Medeni Durumlarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

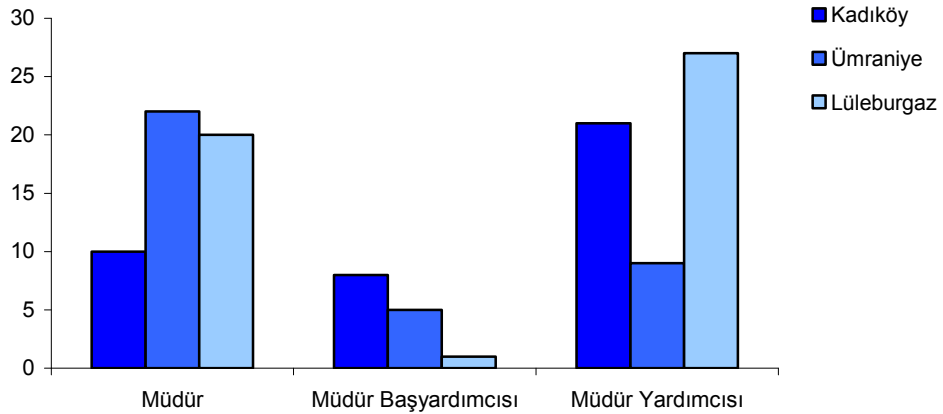
| Medeni Durum | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       | Toplam |       |
|--------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|              | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       |        |       |
|              | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| Evli         | 25                    | 64,10 | 34       | 94,44 | 46         | 95,83 | 105    | 85,37 |
| Bekar        | 10                    | 25,64 | 2        | 5,56  | 1          | 2,08  | 13     | 10,57 |
| Boşanmış     | 3                     | 7,69  | 0        | 0     | 1          | 2,08  | 4      | 3,25  |
| Dul          | 1                     | 2,56  | 0        | 0     | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Toplam       | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Tablo 6'da çizelge, Tablo7'de grafik olarak katılımcıların okulun bulunduğu ilçe ve görevlerine göre sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Sonuçlara göre, toplamda katılımcıların %47 si müdür yardımcısı düzeyinde, %42 si müdür düzeyinde ve %11 i baş müdür yardımcısı düzeyindedir. İlçe bazında en yüksek oranda katılımlara baktığımızda ise, Kadıköy ilçesinde katılımcılar %54 oranında müdür yardımcısı düzeyinde, Ümraniye ilçesinde %61 oranında müdür düzeyinde, Lüleburgaz ilçesinde %56 oranında müdür yardımcısı düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir.

**Tablo6.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Görevlerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Görev               | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       | Toplam |       |
|---------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                     | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       |        |       |
|                     | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| Müdür               | 10                    | 25,64 | 22       | 61,11 | 20         | 41,67 | 52     | 42,28 |
| Müdür Başyardımcısı | 8                     | 20,51 | 5        | 13,89 | 1          | 2,08  | 14     | 11,38 |
| Müdür Yardımcısı    | 21                    | 53,85 | 9        | 25    | 27         | 56,25 | 57     | 46,34 |
| Toplam              | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

**Tablo7.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Görevlerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı



Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve meslekteki hizmet sürelerine göre dağılımları Tablo8’de verilmiştir. Sonuçlara göre; toplamda katılımcıların %2 sinin 1-5 yılları arasında, %14 ünün 6-10 yılları arasında, %15 inin 11-15 yılları arasında, %20 sinin 16-20 yılları arasında ve %48 inin 21 yılın üzerinde süredir mesleki hizmetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Buna göre, katılımcıların oldukça tecrübeli kişilerden oluştuğu yorumu yapılabilir. İlçe bazında incelediğimizde ise,



Kadıköy ilçesinde çalışan yöneticilerin %33 ü, Ümraniye ilçesinde çalışan yöneticilerin %47 si 21 ve üzerinde yıldır hizmet verirlerken, bu oran %60 ile en yüksek Lüleburgaz ilçesinde gerçekleşmiştir. Meslekte yeni olan katılımcılar başka bir deyişle 1-5 yıldır mesleğe hizmet eden kişilere baktığımızda ise, Kadıköy ilçesinde çalışan katılımcıların %2 sinin, Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcıların %5 inin meslekte yeni olduğu söylenebilmektedir. Lüleburgaz ilçesinde ise 1-5 yıldır mesleğe hizmet eden katılımcı yer almamaktadır. Toplamda ankete katılan 123 kişiden Lüleburgaz ilçesinde yer alan 1 adet katılımcı ise anketin bu sorusunu cevapsız bırakmıştır.

**Tablo8.** Ankete Katılanların Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Meslekteki Hizmet Süresi (Yıl) | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|--------------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                                | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|                                | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 1-5                            | 1                     | 2,56  | 2        | 5,56  | 0          | 0     | 3      | 2,44  |
| 6-10                           | 6                     | 15,38 | 5        | 13,89 | 6          | 12,50 | 17     | 13,82 |
| 11-15                          | 9                     | 23,08 | 4        | 11,11 | 5          | 10,42 | 18     | 14,63 |
| 16-20                          | 10                    | 25,64 | 8        | 22,22 | 7          | 14,58 | 25     | 20,33 |
| 21 ve Üstü                     | 13                    | 33,33 | 17       | 47,22 | 29         | 60,42 | 59     | 47,97 |
| Toplam                         | 39                    | 100   | 36       | 100   | 47         | 97,92 | 122    | 99,19 |
| Cevapsız                       | 0                     | 0     | 0        | 0     | 1          | 2,08  | 1      | 0,81  |
| Genel Toplam                   | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve yöneticilikteki hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo9'da verilmiştir. Sonuçlara göre, ankete katılan yöneticilerin en yüksek oranda %20 ile 11-15 yılları arasında süredir yöneticilik yaptıkları söylenebilmektedir. Katılımcıların %18 i 1-3 yıldır, %15 i 3-5 yıldır, %19 u 6-10 yıldır, %14 ü 16-20 yıldır ve diğer %14 ü de 20 yıl ve üzeri zamandır yöneticilik yapmaktadırlar. Yöneticilikteki ortalama hizmet sürelerine baktığımızda ise, Kadıköy

ilçesinde çalışan yöneticilerin 8,5 yıl, Ümraniye ilçesinde çalışanların 11,1 yıl, Lüleburgaz ilçesinde çalışanların 12,4 yıl ve toplamda 10,8 yıldır yöneticilik yaptıkları söylenebilmektedir. Buna göre, en tecrübeli yöneticiler Lüleburgaz ilçesinde yer almaktadır.

**Tablo9.** Ankete Katılan Yöneticilerin Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Yöneticilikteki Hizmet Süresi (Yıl) | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|-------------------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                                     | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|                                     | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 1-3                                 | 9                     | 23,08 | 6        | 16,67 | 7          | 14,58 | 22     | 17,89 |
| 3-5                                 | 9                     | 23,08 | 4        | 11,11 | 5          | 10,42 | 18     | 14,63 |
| 6-10                                | 6                     | 15,38 | 10       | 27,78 | 7          | 14,58 | 23     | 18,70 |
| 11-15                               | 8                     | 20,51 | 5        | 13,89 | 12         | 25    | 25     | 20,33 |
| 16-20                               | 4                     | 10,26 | 5        | 13,89 | 8          | 16,67 | 17     | 13,82 |
| 20 ve Üstü                          | 2                     | 5,13  | 6        | 16,67 | 9          | 18,75 | 17     | 13,82 |
| Toplam                              | 38                    | 97,44 | 36       | 100   | 48         | 100   | 122    | 99,19 |
| Cevapsız                            | 1                     | 2,56  | 0        | 0     | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Genel Toplam                        | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Ortalama Hizmet Süresi</b>       | 8,5                   |       | 11,1     |       | 12,4       |       | 10,8   |       |

Tablo10’da katılımcıların, okulların bulunduğu ilçe ve yöneticilik yaptıkları okul sayısına göre sayısal ve oransal dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre, Kadıköy ilçesinde çalışan katılımcıların %74 ü, Ümraniye ilçesinde çalışanların %86 sı, Lüleburgaz ilçesinde çalışanların %71 i 1-3 adet okulda yöneticilik yaptıklarını; Kadıköy ilçesinde çalışanların %20 si, Ümraniye ilçesinde çalışanların %14 ü, Lüleburgaz ilçesinde çalışanların %25 i 4-6 adet okulda yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir. 2 adedi Kadıköy, 2 adedi de Lüleburgaz ilçesinde olmak üzere 4 adet katılımcı ise 7 ve üzeri sayıda okulda yöneticilik yaptıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo10.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Yöneticilik Yaptıkları Okul Sayılarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Yöneticilik Yapılan Okul Sayısı | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---------------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                                 | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|                                 | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 1-3                             | 29                    | 74,36 | 31       | 86,11 | 34         | 70,83 | 94     | 76,42 |
| 4-6                             | 8                     | 20,51 | 5        | 13,89 | 12         | 25    | 25     | 20,33 |
| 7 ve Üzeri                      | 2                     | 5,13  | 0        | 0     | 2          | 4,17  | 4      | 3,25  |
| Toplam                          | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve çalıştıkları okuldaki yöneticilik sürelerine göre dağılımları Tablo11’de verilmiştir. Sonuçlara göre, çalışılan okulda yöneticilik yapma süresi Kadıköy ilçesinde 4,1 yıl, Ümraniye ilçesinde 5,3 yıl, Lüleburgaz ilçesinde 4,8 yıl ve toplamda 4,7 yıl olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla, Ümraniyede bulunan okullardaki yöneticiler, diğer ilçelere göre şuan çalıştıkları okulda daha uzun süredir yöneticilik yapmaktadırlar. Ümraniye ilçesini Lüleburgaz ilçesi izlerken, Kadıköy ilçesindeki yöneticilerin, şuan çalıştıkları okulda, ortalama yöneticilik süresi yönünden yeni yöneticiler oldukları yorumu yapılabilmektedir.

**Tablo11.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Çalıştıkları Okulda Yöneticilik Hizmeti Sürelerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Çalışılan Okulda Yöneticilik Yapma Süresi (Yıl) | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|   | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|   | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 1-3   | 20                    | 51,28 | 13       | 36,11 | 19         | 39,58 | 52     | 42,28 |
| 3-5   | 10                    | 25,64 | 11       | 30,56 | 15         | 31,25 | 36     | 29,27 |
| 6-10  | 7                     | 17,95 | 8        | 22,22 | 11         | 22,92 | 26     | 21,14 |
| 11-15   | 2                     | 5,13  | 3        | 8,33  | 2          | 4,17  | 7      | 5,69  |
| 16-20   | 0                     | 0     | 1        | 2,78  | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| 20 ve Üstü                                      | 0                     | 0     | 0        | 0     | 1          | 2,08  | 1      | 0,81  |
| Toplam  | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Ortalama Hizmet Süresi</b>                   | 4,1                   |       | 5,3      |       | 4,8        |       | 4,7    |       |

Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve en son mezun oldukları okullara göre dağılımları Tablo12’de verilmiştir. Sonuçlara göre, Kadıköy ilçesinde bulunan okullardaki yöneticilerin %23 ü Yüksek Öğretmen Okulu mezunu olduklarını ifade ederken bu oran Lüleburgaz ilçesinde %2 oranında gerçekleşmiştir. Ümraniye ilçesinde ise Yüksek Öğretmen Okulu mezunu olan yönetici bulunmamaktadır. Eğitim Enstitüsü mezunu katılımcılara bakıldığında, Kadıköy ilçesinde %15 inin, Ümraniye ilçesinde %30 unun, Lüleburgaz ilçesinde %35 inin Eğitim Enstitüsü mezunu oldukları belirlenmiştir. Kadıköy ilçesindeki katılımcıların %36 sının, Ümraniye ilçesindeki katılımcıların %44 ünün ve Lüleburgaz ilçesindeki katılımcıların %33 ünün ise Eğitim Fakültesi mezunu oldukları belirlenmiştir. Edebiyat/ Fen Edebiyat Fakültesi mezunu katılımcılar, tüm ilçelerde ve toplamda oldukça düşük oranda (%6) yer almaktadırlar. Diğer okullardan mezun olduklarını belirten 16 katılımcı ise ziraat fakültesi, ilahiyat fakültesi ve yüksek lisans derecelerini belirtmişlerdir. Katılımcıların 6 adedi Kadıköy, 1 adedi Ümraniye ve 2 adedi Lüleburgaz ilçesinden olmak üzere toplam 9 adedi bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

**Tablo12.** Ankete Katılan Yöneticilerin Okulun Bulunduğu İlçe ve En Son Mezun Oldukları Okula Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

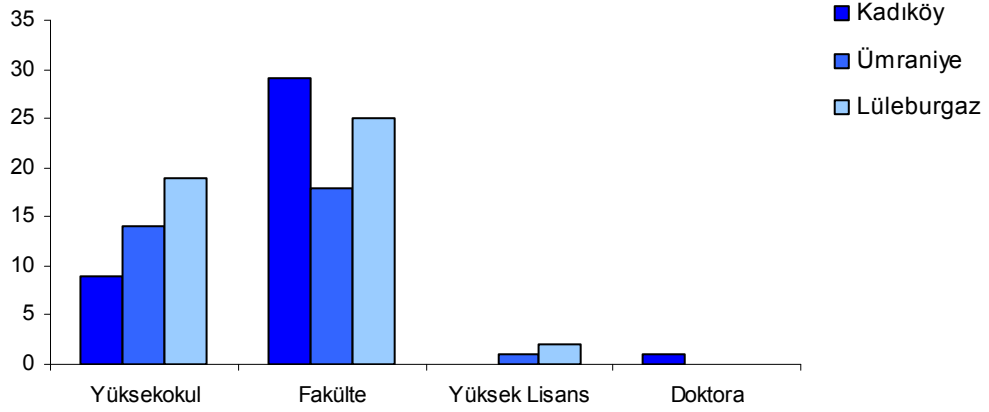
| En Son Mezun Olunan Okul        | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---------------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                                 | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|                                 | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| Yüksek Öğretmen Okulu           | 9                     | 23,08 | 0        | 0     | 1          | 2,08  | 10     | 8,13  |
| Eğitim Enstitüsü                | 6                     | 15,38 | 11       | 30,56 | 17         | 35,42 | 34     | 27,64 |
| Eğitim Fakültesi                | 14                    | 35,90 | 16       | 44,44 | 16         | 33,33 | 46     | 37,40 |
| Edebiyat/Fen-Edebiyat Fakültesi | 2                     | 5,13  | 2        | 5,56  | 4          | 8,33  | 8      | 6,50  |
| Diğer                           | 2                     | 5,13  | 6        | 16,67 | 8          | 16,67 | 16     | 13,01 |
| Toplam                          | 33                    | 84,62 | 35       | 97,22 | 46         | 95,83 | 114    | 92,68 |
| Cevapsız                        | 6                     | 15,38 | 1        | 2,78  | 2          | 4,17  | 9      | 7,32  |
| Genel Toplam                    | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve eğitim durumlarına göre sayısal ve oransal dağılımları Tablo13'te çizelge, Tablo14'te grafik olarak verilmiştir. Sonuçlara göre, Kadıköy ilçesinde %74, Ümraniye ilçesinde %50, Lüleburgaz ilçesinde %52 olmak üzere toplamda katılımcıların %58 i Fakülte mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Yüksekokul mezunu olduğunu belirten 42 kişinin ise, 9 adedi Kadıköy, 14 adedi Ümraniye, 19 adedi de Lüleburgaz ilçesinde çalışmaktadırlar. Lüleburgaz ilçesinde 2, Ümraniye ilçesinde 1 adet olmak üzere toplam 3 adet katılımcı Yüksek Lisans derecesine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kadıköy ilçesinde çalışan 1 adet katılımcı ise Doktora derecesine sahiptir. Diğer seçeneğini işaretleyen 4 katılımcı da Önlisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Ümraniye ilçesinden 1 katılımcı ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

**Tablo13.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Eğitim Durumuna Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Eğitim Durumu | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|               | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|               | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| Yüksekokul    | 9                     | 23,08 | 14       | 38,89 | 19         | 39,58 | 42     | 34,15 |
| Fakülte       | 29                    | 74,36 | 18       | 50    | 25         | 52,08 | 72     | 58,54 |
| Yüksek Lisans | 0                     | 0     | 1        | 2,78  | 2          | 4,17  | 3      | 2,44  |
| Doktora       | 1                     | 2,56  | 0        | 0     | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Diğer         | 0                     | 0     | 2        | 5,56  | 2          | 4,17  | 4      | 3,25  |
| Toplam        | 39                    | 100   | 35       | 97,22 | 48         | 100   | 122    | 99,19 |
| Cevapsız      | 0                     | 0     | 1        | 2,78  | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Genel Toplam  | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

**Tablo14.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Eğitim Durumuna Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı



Katılımcıların aldıkları ödül türüne göre dağılımları Tablo15’de verilmiştir. Ödül türleri teşekkür, takdir, maaş ödülü ve diğer şeklindedir. Katılımcılar, birden fazla ödül alabilmektedirler. Sonuçlara göre, Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde ödül almayan katılımcı bulunmamaktadır. Lüleburgaz ilçesinde ise 7 adet katılımcı bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Bu katılımcıların ödül almamış oldukları veya çeşitli nedenlerle bu soruyu yanıtız bırakmış oldukları söylenebilmektedir. Toplamda 123 katılımcının 261 ödül aldığı görülmektedir. Dolayısıyla kişi başına 2,122 ödül düşmektedir. Bu oran Kadıköy ilçesinde kişi başına 1,923 ödül, Ümraniye ilçesinde kişi başına 2,788 ödül, Lüleburgaz ilçesinde kişi başına 1,792 ödül olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, Ümraniye ilçesindeki katılımcıların daha fazla ödül aldıkları söylenebilmektedir. Ödüllerin türlerine bakıldığında ise, Kadıköy ilçesindeki katılımcıların %89,74 ü, Ümraniye ilçesindeki katılımcıların %97,22 si, Lüleburgaz ilçesindeki katılımcıların %72,92 si teşekkür ödülünü almışlardır. Toplamda %85,37 oranı ile teşekkür ödülü katılımcıların en fazla aldıkları ödül olmuştur. Takdir ödülüne bakıldığında, Kadıköy ilçesinde çalışan katılımcıların %64,10 u, Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcıların %77,78 i, Lüleburgaz ilçesinde çalışan katılımcıların %54,17 si takdir ödülü almışlardır. Toplamda ise katılımcıların %64,23 ü takdir ödülü aldıklarını ifade etmişlerdir. Maaş ödülüne bakıldığında yine ilk sırada Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcılar gelmektedir. Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcıların %83,33 ü maaş ödülü alırken bu oran, Kadıköy ilçesinde

%33,33 ve Lüleburgaz ilçesinde %43,75 olarak gerçekleşmiştir. Maaş ödülü göstergesine göre Kadıköy ve Lüleburgaz ilçeleri Ümraniye ilçesinin oldukça gerisinde kalmaktadır. Kadıköy ilçesinden 2, Ümraniye ilçesinden 7, Lüleburgaz ilçesinden 3 katılımcı ise diğer ödüllerden aldıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo15.** Ankete Katılanların Alınan Ödül Türüne Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Ödül Türü  | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|            | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|            | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| Teşekkür   | 35                    | 89,74 | 35       | 97,22 | 35         | 72,92 | 105    | 85,37 |
| Takdir     | 25                    | 64,10 | 28       | 77,78 | 26         | 54,17 | 79     | 64,23 |
| Maaş Ödülü | 13                    | 33,33 | 30       | 83,33 | 21         | 43,75 | 64     | 52,03 |
| Diğer      | 2                     | 5,13  | 7        | 19,44 | 3          | 6,25  | 12     | 9,76  |
| Cevapsız   | 0                     | 0     | 0        | 0     | 7          | 14,58 | 1      | 5,69  |
| Toplam     | 75                    | 1,923 | 100      | 2,778 | 86         | 1,792 | 261    | 2,122 |

Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve kitap yayınlama durumlarına göre dağılımı Tablo16'da verilmiştir. Katılımcıların 119 adedi kitap yayınlamadıklarını belirtirken, Kadıköy ilçesinde çalışan 2, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde çalışan birer katılımcı yayınlanmış kitapları bulunduğunu ifade etmişlerdir. Kadıköy ilçesinde çalışan bir katılımcı Matematik kitabı yayınladığını belirtirken, kitap yayınlayan diğer 3 katılımcı Dil Araştırmaları kitabı yayınladıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo16.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Kitap Yayınlama Durumuna Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Kitap Yayınlama Durumu | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                        | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|                        | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| Evet                   | 2                     | 5,13  | 1        | 2,78  | 1          | 2,08  | 4      | 3,25  |
| Hayır                  | 37                    | 94,87 | 35       | 97,22 | 47         | 97,92 | 119    | 96,75 |
| Toplam                 | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Katılımcıların, okulun bulunduğu ilçe ve yer aldıkları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sayılarına göre dağılımı Tablo17’de verilmiştir. Kadıköy ilçesindeki katılımcıların %26 sını, Ümraniye ilçesindeki katılımcıların %14 ü, Lüleburgaz ilçesindeki katılımcıların ise %35 i hizmet içi eğitim faaliyetlerine hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, hizmet içi eğitim faaliyetine katılım düzeyi Ümraniye ilçesinde diğer ilçelere oranla daha yüksektir. Bu ilçeyi Kadıköy ilçesi izlerken, Lüleburgaz ilçesinde katılım daha düşük oranda gerçekleşmiştir. Yöneticiler hizmet içi eğitim faaliyetlerine bir kez katılabildikleri gibi birden fazla kez de katılabilmektedirler. Kişi başına düşen ortalama hizmet içi eğitim faaliyetleri hesaplandığında ise kişi başına 4,13 kez katılım ortalamasıyla Ümraniye ilçesi ilk sırada yer almaktadır. Bu ilçeyi 2,3 ortalamaıyla Kadıköy ve 2,2 ortalamaıyla Lüleburgaz ilçeleri izlemektedir. Toplamda ise hizmet içi eğitim faaliyetine katılım kişi başına 2,82 kez olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo17.** Ankete Katılanların Okulun Bulunduğu İlçe ve Yer Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Sayılarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Kişilerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Sayısı | Okulun Bulunduğu İlçe |            |             |            |            |            |             |            |
|---|-----------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
|   | Kadıköy               |            | Ümraniye    |            | Lüleburgaz |            | Toplam      |            |
|   | Sayısı                | %          | Sayısı      | %          | Sayısı     | %          | Sayısı      | %          |
| 1   | 6                     | 15,38      | 3           | 8,33       | 8          | 16,67      | 17          | 13,82      |
| 2   | 7                     | 17,95      | 4           | 11,11      | 8          | 16,67      | 19          | 15,45      |
| 3   | 8                     | 20,51      | 7           | 19,44      | 4          | 8,33       | 19          | 15,45      |
| 4   | 1                     | 2,56       | 5           | 13,89      | 4          | 8,33       | 10          | 8,13       |
| 5   | 4                     | 10,26      | 2           | 5,56       | 3          | 6,25       | 9           | 7,32       |
| 6-10  | 3                     | 7,69       | 9           | 25         | 3          | 6,25       | 15          | 12,20      |
| 10-20   | 0                     | 0          | 1           | 2,78       | 1          | 2,08       | 2           | 1,63       |
| Hiç Katılmadı   | 10                    | 25,64      | 5           | 13,89      | 17         | 35,42      | 32          | 26,02      |
| <b>Toplam</b>   | <b>39</b>             | <b>100</b> | <b>36</b>   | <b>100</b> | <b>48</b>  | <b>100</b> | <b>123</b>  | <b>100</b> |
| <b>Kişi Başına Düşen Hizmet İçi Eğitim Sayısı</b>               | <b>2,3</b>            |            | <b>4,13</b> |            | <b>2,2</b> |            | <b>2,82</b> |            |



Katılımcıların, yer aldıkları hizmet içi eğitim faaliyetlerine göre dağılımı Tablo18’de verilmiştir. Katılımcılardan 91 adedi en az bir kez hizmet içi eğitime katıldıklarını belirtirken, bu katılımcılardan 66 adedi katıldıkları hizmet içi faaliyetleri de belirtmiş, 25 adedi ise faaliyetlerin ismini belirtmemişlerdir. Katılımcıların birden fazla hizmet içi eğitim faaliyetine katılmış olmaları mümkün olduğundan dolayı toplam katılım sayısı 117 olarak bulunmuştur. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ve ilgili faaliyete katılım sayısı Tablo18’de görülmektedir. Buna göre, katılımcıların en çok katıldıkları 3 faaliyet sırasıyla, ‘Okul Yönetimi ve Geliştirme Programı’, ‘Toplam Kalite Yönetimi’ ve ‘Eğitim Yönetimi’ olarak belirtilmiştir.

**Tablo18.** Ankete Katılan Yöneticilerin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerin Türüne Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| <b>Katılan Hizmet İçi Faaliyetler</b> | <b>Faaliyetlere Katılım Sayısı</b> |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| Okul Yönetimi Ve Geliştirme Programı  | 27                                 |
| Toplam Kalite Yönetimi                | 19                                 |
| Eğitim Yönetimi                       | 16                                 |
| Bilişim Teknolojileri                 | 14                                 |
| Rehberlik                             | 13                                 |
| Soruşturma Teknikleri                 | 5                                  |
| Matematik-Istatistik                  | 4                                  |
| Edebiyat                              | 3                                  |
| Liderlik                              | 3                                  |
| Protokol Semineri                     | 3                                  |
| Spor Etkinlikleri                     | 3                                  |
| Strateji Belirleme                    | 2                                  |
| Stresle Başa Çıkma                    | 2                                  |
| İngilizce                             | 2                                  |
| Denetim                               | 1                                  |
| <b>Toplam</b>                         | <b>117</b>                         |

Tablo 19’da okulların buldukları ilçe ve kuruluş yıllarına göre dağılımları verilmiştir. Kadıköy ilçesinde bulunan okulların %5 i, Lüleburgaz ilçesinde bulunan okulların %4 ü 1900-1930 yılları arasında kurulmuştur. Ümraniye ilçesinde ise bu yıllarda kurulan okul bulunmamaktadır. 1931-1960 yılları arasında kurulan okullar Kadıköy ilçesinde bulunan okulların %33 ünü, Ümraniye ilçesinde bulunan okulların %5 ini, Lüleburgaz ilçesinde bulunan okulların ise %23 ünü oluşturmaktadırlar. Kadıköy ilçesindeki okulların %43 ü, Ümraniye ilçesinde bulunan okulların %28 i, Lüleburgaz ilçesinde bulunan okulların %37 si ise 1961-1990 yılları arasında kurulmuştur. 1991 yılından bugüne baktığımızda, Kadıköy ilçesindeki okulların %15 i, Ümraniye ilçesindeki okulların %64 ü, Lüleburgaz ilçesindeki okulların %31 i bu dönemde kurulmuştur. Buna göre, Ümraniye ilçesinde bulunan okulların diğer ilçelere oranla daha yeni olduğu, Lüleburgaz ilçesindeki okulların da Kadıköy de bulunan okullara göre daha yeni olduğu yorumu yapılabilmektedir. Ankete katılan 4 adet katılımcı ise bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

**Tablo19.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Kuruluş Yıllarına Göre Sayısal ve Oransal Dağılımı

| Okulların Kuruluş Yılları | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---------------------------|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|                           | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|                           | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 1900-1930                 | 2                     | 5,13  | 0        | 0     | 2          | 4,17  | 4      | 3,25  |
| 1931-1960                 | 13                    | 33,33 | 2        | 5,56  | 11         | 22,92 | 26     | 21,14 |
| 1961-1990                 | 17                    | 43,59 | 10       | 27,78 | 18         | 37,50 | 45     | 36,59 |
| 1991-2007                 | 6                     | 15,38 | 23       | 63,89 | 15         | 31,25 | 44     | 35,77 |
| Toplam                    | 38                    | 97,44 | 35       | 97,22 | 46         | 95,83 | 119    | 96,75 |
| Cevapsız                  | 1                     | 2,56  | 1        | 2,78  | 2          | 4,17  | 4      | 3,25  |
| Genel Toplam              | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Tablo 20’de okulların buldukları ilçe ve ilköğretim olarak faaliyet gösterilen yıl sayısına göre dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre, Kadıköy ilçesinde bulunan okulların %2 si 1-5 yıldır, %59 u 6-10 yıldır, %18 i 11-15 yıldır, %8 i 21-40 yıldır ve %8 i 40 yıldan fazla süredir ilköğretim okulu olarak faaliyet göstermektedirler.

Ümraniye ilçesinde bulunan okulların %25 i 1-5 yıldır, %22 si 6-10 yıldır, %19 u 11-15 yıldır, %11 i 16-20 yıldır, %8 i 21-40 yıldır ve %8 i 40 yıldan fazla süredir ilköğretim okulu olarak faaliyet göstermektedirler. Lüleburgaz ilçesinde bulunan okulların ise %14 ü 1-5 yıldır, %37 si 6-10 yıldır, %8 i 11-15 yıldır, %25 i 16-20 yıldır, %4 ü 21-40 yıldır ve %2 si 40 yıldan fazla süredir ilköğretim okulu olarak hizmet vermektedirler. Katılımcılardan 2 adedi Kadıköy, 2 adedi Ümraniye ve 4 adedi Lüleburgaz ilçesinden olmak üzere toplam 8 adedi bu soruyu cevapsız bırakmışlardır.

**Tablo20.** Okulların Bulunduğu İlçe ve İlköğretim Olarak Faaliyet Gösterilen Yıl Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| İlköğretim Olarak Faaliyet Gösterilen Süre (Yıl) | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|--|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|  | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|  | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 1-5  | 1                     | 2,56  | 9        | 25    | 7          | 14,58 | 17     | 13,82 |
| 6-10   | 23                    | 58,97 | 8        | 22,22 | 18         | 37,50 | 49     | 39,84 |
| 11-15  | 7                     | 17,95 | 7        | 19,44 | 4          | 8,33  | 18     | 14,63 |
| 16-20  | 0                     | 0     | 4        | 11,11 | 12         | 25    | 16     | 13,01 |
| 21-40  | 3                     | 7,69  | 3        | 8,33  | 2          | 4,17  | 8      | 6,50  |
| 40 dan Fazla                                     | 3                     | 7,69  | 3        | 8,33  | 1          | 2,08  | 7      | 5,69  |
| Toplam   | 37                    | 94,87 | 34       | 94,44 | 44         | 91,67 | 115    | 93,50 |
| Cevapsız   | 2                     | 5,13  | 2        | 5,56  | 4          | 8,33  | 8      | 6,50  |
| Genel Toplam                                     | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |

Tablo 21’de okulların buldukları ilçe ve okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre, toplamda okulların %20 sinde 0-20 adet arasında, %41 inde 21-40 adet arasında, %28 inde 41-60 adet arasında ve %11 inde 61-80 adet arasında öğretmen bulunmaktadır. İlçe bazında bakıldığında ise, Kadıköy deki okullarda okul başına 42,3 öğretmen, Ümraniye deki okullarda okul başına 47,5 öğretmen, Lüleburgaz’daki okullarda ise okul başına 22,08 öğretmen düşmektedir.

Buna göre, Lüleburgaz'daki okullarda diğer ilçelerdeki okullara oranla okul başına öğretmen sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Okul başına düşen ortalama öğretmen sayısı en yüksek olan ilçe ise Ümraniye ilçesi olarak görülmektedir. Ancak, öğretmen sayıları öğrenci sayılarına uygun dağılmış olabileceğinden, bu göstergeye bakılarak ilçeleri karşılaştırmak yanlış yorumlara sebep olabilmektedir.

**Tablo21.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| Okuldaki Öğretmen Sayısı                          | Okulun Bulunduğu İlçe |      |          |       |            |       |        |       |
|---|-----------------------|------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|   | Kadıköy               |      | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|   | Sayısı                | %    | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 0-20  | 1                     | 2,56 | 1        | 2,78  | 22         | 45,83 | 24     | 19,51 |
| 21-40   | 18                    | 46,1 | 9        | 25    | 23         | 47,92 | 50     | 40,65 |
| 41-60   | 15                    | 38,4 | 16       | 44,44 | 3          | 6,25  | 34     | 27,64 |
| 61-80   | 5                     | 12,8 | 9        | 25    | 0          | 0     | 14     | 11,38 |
| Toplam  | 39                    | 100  | 35       | 97,22 | 48         | 100   | 122    | 99,19 |
| Cevapsız  | 0                     | 0    | 1        | 2,78  | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Genel Toplam                                      | 39                    | 100  | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Okul Başına Düşen Ortalama Öğretmen Sayısı</b> | 42,3                  |      | 47,5     |       | 22,08      |       | 35,9   |       |

Tablo 22'de okulların buldukları ilçe ve okuldaki öğrenci sayısına göre dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre, toplamda okulların %11 inde 100-400 adet, %23 ünde 400-700 adet, %22 sinde 700-1000 adet, %15 inde 1000-1300 adet, %12 sinde 1300-1600 adet, % 1 inde 1600-1900 adet, % 4 ünde 1900-2200 adet, %6 sında 2200-2500 adet ve %3 ünde 2500-2800 adet öğrenci bulunmaktadır. İlçe bazında okul başına düşen öğrenci sayısına baktığımızda, 1.634 adet öğrenci sayısı ile Ümraniye ilçesi en kalabalık okulların yer aldığı ilçe olurken, bu ilçeyi ortalama 919 öğrenci ile Kadıköy

ilçesi ve ortalama 650 öğrenci ile Lüleburgaz ilçesi izlemektedir. Toplamda ise okul başına düşen öğrenci sayısı 1.023 olarak hesaplanmıştır. Tablo 21’de okul başına düşen ortalama öğretmen sayısını hesapladığımızda Ümraniye ilçesi en çok öğretmene sahip okulların yer aldığı ilçe olmuş, bu ilçeyi okul başına düşen öğrenci sayısında olduğu gibi Kadıköy ilçesi izlemiş ve son sırada Lüleburgaz ilçesi yer almıştır. Böylece, okullarda öğrenci sayısına orantılı olarak öğretmen sayısının yer aldığı yorumu yapılabilmektedir. Buradan hareketle, öğrenci sayısı ve öğretmen sayısı dengesini daha sağlıklı analiz etmek için öğretmen başına düşen öğrenci sayıları ilçeler bazında hesaplanmıştır. Hesaplanan değerler Tablo 22’ de yer almaktadır. Buna göre, Ümraniye ilçesinde öğretmen başına 34 öğrenci düşerken, Lüleburgaz ilçesinde 29, Kadıköy ilçesinde ise 21 öğrenci düşmektedir.

**Tablo22.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| Öğrenci Sayıları                                     | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|--|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|  | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|  | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 100-400  | 1                     | 2,56  | 0        | 0     | 13         | 27,08 | 14     | 11,38 |
| 400-700  | 14                    | 35,90 | 2        | 5,56  | 13         | 27,08 | 29     | 23,58 |
| 700-1000   | 11                    | 28,21 | 2        | 5,56  | 15         | 31,25 | 28     | 22,76 |
| 1000-1300  | 7                     | 17,95 | 5        | 13,89 | 7          | 14,58 | 19     | 15,45 |
| 1300-1600  | 3                     | 7,69  | 12       | 33,33 | 0          | 0     | 15     | 12,20 |
| 1600-1900  | 0                     | 0     | 1        | 2,78  | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| 1900-2200  | 3                     | 7,69  | 2        | 5,56  | 0          | 0     | 5      | 4,07  |
| 2200-2500  | 0                     | 0     | 7        | 19,44 | 0          | 0     | 7      | 5,69  |
| 2500-2800  | 0                     | 0     | 4        | 11,11 | 0          | 0     | 4      | 3,25  |
| Toplam   | 39                    | 100   | 35       | 97,22 | 48         | 100   | 122    | 99,19 |
| Cevapsız   | 0                     | 0     | 1        | 2,78  | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Genel Toplam   | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Okul Başına Düşen Ortalama Öğrenci Sayısı</b>     | 919,2                 |       | 1634,7   |       | 650        |       | 1023,5 |       |
| <b>Öğretmen Başına Düşen Ortalama Öğrenci Sayısı</b> | 21,7                  |       | 34,4     |       | 29,4       |       | 28,5   |       |

Tablo 23'te okulların buldukları ilçe ve okuldaki derslik sayısına göre dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre, okulların %10 unda 5-10 adet, %19 unda 11-15 adet, %19 unda 16-20 adet, % 23 ünde 21-25 adet, %16 sında 26-30 adet, %7 sinde 31-40 adet ve %4 ünde 40 tan fazla sayıda derslik olduğu belirlenmiştir. İlçe bazında, okul başına düşen ortalama derslik sayısına bakıldığında ise Ümraniye ilçesi 25 derslik ile ilk sırada yer almaktadır. Lüleburgaz ilçesinde okul başına 20 adet derslik bulunurken bu sayı Kadıköy ilçesinde 17 olarak belirlenmiştir. Ancak, yorum yaparken okul başına düşen derslik sayısını dikkate almak yanıltıcı olabileceği için derslik başına düşen ortalama öğrenci sayısı hesaplanmıştır. Buna göre, Lüleburgaz ilçesi derslik başına 33 adet öğrenci ile en ideal ilçe olarak gözükürken, Kadıköy ilçesinde derslik başına 53 öğrenci ve Ümraniye ilçesinde ise derslik başına 64 öğrenci bulunmaktadır. Dolayısıyla, özellikle Ümraniye ilçesinin okul başına düşen ortalama derslik sayısına bakıldığında en yüksek sayıda dersliğe sahip olan ilçe olarak gözükmesine rağmen, derslik başına düşen öğrenci sayısı ile oldukça yetersiz sayıda dersliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde, Kadıköy ilçesinde bulunan okulların öğrenci başına düşen ortalama derslik sayılarının da (53 öğrenci) çok yetersiz olduğu yorumu yapılabilmektedir.

**Tablo23.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Derslik Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| Derslik Sayısı                                      | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|   | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|   | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 5-10  | 7                     | 17,95 | 0        | 0     | 6          | 12,50 | 13     | 10,57 |
| 11-15   | 14                    | 35,90 | 4        | 11,11 | 5          | 10,42 | 23     | 18,70 |
| 16-20   | 2                     | 5,13  | 6        | 16,67 | 15         | 31,25 | 23     | 18,70 |
| 21-25   | 8                     | 20,51 | 8        | 22,22 | 13         | 27,08 | 29     | 23,58 |
| 26-30   | 3                     | 7,69  | 11       | 30,56 | 6          | 12,50 | 20     | 16,26 |
| 31-40   | 4                     | 10,26 | 3        | 8,33  | 2          | 4,17  | 9      | 7,32  |
| 40 dan Fazla  | 0                     | 0     | 4        | 11,11 | 1          | 2,08  | 5      | 4,07  |
| Toplam  | 38                    | 97,44 | 36       | 100   | 48         | 100   | 122    | 99,19 |
| Cevapsız  | 1                     | 2,56  | 0        | 0     | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| Genel Toplam  | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Okul Başına Düşen Ortalama Derslik Sayısı</b>    | 17,3                  |       | 25,6     |       | 19,9       |       | 20,7   |       |
| <b>Derslik Başına Düşen Ortalama Öğrenci Sayısı</b> | 53,1                  |       | 63,8     |       | 32,6       |       | 49,4   |       |

Tablo 24’de okulların buldukları ilçe ve okuldaki sınıf öğretmeni sayısına göre dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre, okulların %7 sinde 2-6 adet, %17 sinde 8-10 adet, %21 inde 11-13 adet, %20 sinde 14-16 adet, %9 unda 17-19 adet, %2 sinde 20-22 adet, %9 unda 23-25 adet, %3 ünde 26-28 adet, 56 sında 29-31 adet, %2 sinde 32-34 adet ve %2 sinde 34 adedin üzerinde sınıf öğretmeni bulunmaktadır. İlçe bazında okul başına düşen ortalama sınıf öğretmeni sayısına baktığımızda ise, Kadıköy ilçesinde 13 adet, Ümraniye ilçesinde 23 adet ve Lüleburgaz ilçesinde okul başına 11 adet sınıf öğretmeni düşmektedir. Toplamda bu sayı ortalama 15 sınıf öğretmeni olarak hesaplanmıştır. Okullarda her bir sınıfın, sınıf öğretmenine sahip olması gerekliliğinden yola çıkarak, derslik başına düşen ortalama sınıf öğretmeni sayısı ilçeler bazında hesaplanmıştır. Buna göre, Lüleburgaz ilçesi 1,7 ortalamaıyla

ilk sırada yer alırken, Kadıköy ilçesinde ortalama 1,32 ve Ümraniye ilçesinde ortalama 1,09 sınıf öğretmeni bulunmaktadır. Tüm ilçelerde her bir dersliğe en az 1 sınıf öğretmeni düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, okulların sınıf öğretmeni sıkıntısı çekmedikleri yorumu yapılabilmektedir. Bu nedenle, ortalamalar arasındaki farklılıklar dikkate alınmamalıdır.

**Tablo24.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Sınıf Öğretmeni Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| Okulda Bulunan Sınıf Öğretmeni Sayısı                       | Okulun Bulunduğu İlçe |              |           |              |            |            |            |              |
|---|-----------------------|--------------|-----------|--------------|------------|------------|------------|--------------|
|   | Kadıköy               |              | Ümraniye  |              | Lüleburgaz |            | Toplam     |              |
|   | Sayısı                | %            | Sayısı    | %            | Sayısı     | %          | Sayısı     | %            |
| 2-6   | 1                     | 2,56         | 0         | 0            | 8          | 16,67      | 9          | 7,32         |
| 8-10  | 7                     | 17,95        | 1         | 2,78         | 13         | 27,08      | 21         | 17,07        |
| 11-13   | 17                    | 43,59        | 0         | 0            | 9          | 18,75      | 26         | 21,14        |
| 14-16   | 5                     | 12,82        | 5         | 13,89        | 15         | 31,25      | 25         | 20,33        |
| 17-19   | 5                     | 12,82        | 3         | 8,33         | 3          | 6,25       | 11         | 8,94         |
| 20-22   | 1                     | 2,56         | 2         | 5,56         | 0          | 0          | 3          | 2,44         |
| 23-25   | 1                     | 2,56         | 10        | 27,78        | 0          | 0          | 11         | 8,94         |
| 26-28   | 0                     | 0            | 4         | 11,11        | 0          | 0          | 4          | 3,25         |
| 29-31   | 1                     | 2,56         | 6         | 16,67        | 0          | 0          | 7          | 5,69         |
| 32-34   | 0                     | 0            | 2         | 5,56         | 0          | 0          | 2          | 1,63         |
| 34 ve Üzeri   | 0                     | 0            | 2         | 5,56         | 0          | 0          | 2          | 1,63         |
| <b>Toplam</b>   | <b>38</b>             | <b>97,44</b> | <b>35</b> | <b>97,22</b> | <b>48</b>  | <b>100</b> | <b>121</b> | <b>98,37</b> |
| Cevapsız  | 1                     | 2,56         | 1         | 2,78         | 0          | 0          | 2          | 1,63         |
| <b>Genel Toplam</b>   | <b>39</b>             | <b>100</b>   | <b>36</b> | <b>100</b>   | <b>48</b>  | <b>100</b> | <b>123</b> | <b>100</b>   |
| <b>Okul Başına Düşen Ortalama Sınıf Öğretmeni Sayısı</b>    | 13,1                  |              | 23,50     |              | 11,10      |            | 15,3       |              |
| <b>Derslik Başına Düşen Ortalama Sınıf Öğretmeni Sayısı</b> | 1,32                  |              | 1,09      |              | 1,7        |            | 1,38       |              |

Tablo 25’de okulların buldukları ilçe ve okullardaki sınıf öğretmenlerinin ‘sınıf öğretmenliği’ bölümü mezunu olma durumlarına göre dağılımları verilmiştir. Sonuçlara göre okullarda bulunan sınıf öğretmenlerinin, %33 ünün 0-2 adedi, %18



inin 3-5 adedi, %14 ünün 6-8 adedi, %8 inin 9-11 adedi, %2 sinin 12-17 adedi, %1 inin 18-20 adedi ve %3 ünün 21-23 adedi ‘sınıf öğretmenliği’ bölümü mezunu değildir. 3 adet Kadıköy, 4 adet Ümraniye ve 18 adet Lüleburgaz ilçesinden olmak üzere toplam 25 katılımcı bu soruyu cevapsız bırakmışlardır. İlçe bazında karşılaştırma yapabilmek için, sınıf öğretmenlerinin sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olmama durumu yüzdesel olarak hesaplanmıştır. Buna göre, Kadıköy ilçesinde çalışan sınıf öğretmenlerinin %27,76 sı, Ümraniye ilçesinde çalışanların %33,19 u ve Lüleburgaz ilçesinde çalışanların %16,21 i sınıf öğretmenliği mezunu değildir. Sonuçları yorumlarsak, Lüleburgaz ilçesinde çalışan sınıf öğretmenleri diğer ilçelere oranla, daha çok ‘sınıf öğretmenliği’ bölümü mezunu kişilerden oluşmaktadır. Bu parametreye göre en düşük yüzdeli ilçe ise Ümraniye ilçesi olmuştur.

**Tablo25.** Okulların Bulunduğu İlçe ve Okuldaki Sınıf Öğretmeni Sayısına Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| Sınıf Öğretmenliği Bölümü<br>Mezunu Olmayan Sınıf<br>Öğretmenleri                                       | Okulun Bulunduğu İlçe |       |          |       |            |       |        |       |
|---|-----------------------|-------|----------|-------|------------|-------|--------|-------|
|   | Kadıköy               |       | Ümraniye |       | Lüleburgaz |       | Toplam |       |
|   | Sayısı                | %     | Sayısı   | %     | Sayısı     | %     | Sayısı | %     |
| 0-2   | 19                    | 48,72 | 1        | 2,78  | 20         | 41,67 | 40     | 32,52 |
| 3-5   | 6                     | 15,38 | 12       | 33,33 | 4          | 8,33  | 22     | 17,89 |
| 6-8   | 6                     | 15,38 | 9        | 25    | 2          | 4,17  | 17     | 13,82 |
| 9-11  | 3                     | 7,69  | 3        | 8,33  | 4          | 8,33  | 10     | 8,13  |
| 12-14   | 2                     | 5,13  | 0        | 0     | 0          | 0     | 2      | 1,63  |
| 15-17   | 0                     | 0     | 2        | 5,56  | 0          | 0     | 2      | 1,63  |
| 18-20   | 0                     | 0     | 1        | 2,78  | 0          | 0     | 1      | 0,81  |
| 21-23   | 0                     | 0     | 4        | 11,11 | 0          | 0     | 4      | 3,25  |
| Toplam  | 36                    | 92,31 | 32       | 88,89 | 30         | 62,50 | 98     | 79,67 |
| Cevapsız  | 3                     | 7,69  | 4        | 11,11 | 18         | 37,50 | 25     | 20,33 |
| Genel Toplam  | 39                    | 100   | 36       | 100   | 48         | 100   | 123    | 100   |
| <b>Okul Başına Düşen Ortalama Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Sınıf Öğretmenlerinin Sayısı</b> | 3,61                  |       | 7,8      |       | 1,8        |       | 4,1    |       |
| <b>Okul Başına Düşen Ortalama Sınıf Öğretmeni Sayısı</b>  | 13                    |       | 23,50    |       | 11,10      |       | 15     |       |
| <b>Sınıf Öğretmenlerinin Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmama Durumu (Yüzde)</b>                     | %27,76                |       | %33,19   |       | %16,21     |       | %27,33 |       |

Tablo 26’da okulların sahip oldukları donanımın ilçelere göre sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Bu bölümde okullarda müzik odası, fen laboratuvarı, atölye, kitaplık, spor salonu, oyun salonu, müze , eğitsel kol odası, teknoloji odası ve ana sınıfı yer alıp almadığı incelenmiştir. Sonuçlara göre, müzik odası Kadıköy’deki okulların %41 inde, Ümraniye’deki okulların %44 ünde, Lüleburgaz’daki okulların %12 sinde bulunmaktadır. Oranlardan da anlaşılacağı gibi özellikle Lüleburgaz’daki okullarda müzik odasına ihtiyaç duyulmaktadır. Fen laboratuvarı, Kadıköy’deki okulların %79 unda, Ümraniye’deki okulların 83 ünde, Lüleburgaz’daki okulların %96 sında vardır. Fen laboratuvarı göstergesine göre tüm ilçeler iyi durumdadır. Atölye, Kadıköy’deki okulların %59 unda, Ümraniye’deki okulların %53 ünde, Lüleburgaz’daki okulların %50 sinde bulunmaktadır. Yeni ilköğretim programı, uygulamaya yönelik öğrenmeyi artırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla birer uygulama alanı olan atölyelerin tüm ilçelerdeki okullarda sayılarının artırılması gerekmektedir. Kitaplık, Kadıköy’deki okulların %92 sinde, Ümraniye’deki okulların %80 inde, Lüleburgaz’daki okulların %83 ünde bulunmaktadır. Spor salonu, Kadıköy’deki okulların %89 unda, Ümraniye’deki okulların %19 unda, Lüleburgaz’daki okulların %29 unda bulunmaktadır. Kadıköy’deki okulların büyük çoğunluğunda spor salonu bulunmasına rağmen, diğer ilçelerde spor salonu eksikliğinin olması dikkat çekici bir noktadır. Oyun salonu, Kadıköy’deki okulların %12 sinde, Ümraniye’deki okulların %30 unda, Lüleburgaz’daki okulların %10 unda bulunmaktadır. Oyun salonu eksikliği tüm ilçelerde yaşanmaktadır. Müze, Kadıköy’deki okulların %12 sinde, Ümraniye’deki okulların %13 unda bulunmaktadır. Ankete katılan ve Lüleburgaz ilçesinde çalışan katılımcıların hepsi bu soruya ‘yok’ cevabını vermişlerdir. Kadıköy’deki okulların %41 inde, Ümraniye’deki okulların %33 ünde, Lüleburgaz’daki okulların %20 sinde eğitsel kol odaları bulunmaktadır. Eğitsel kol odasına başta Lüleburgaz ilçesi olmak üzere tüm ilçelerde ihtiyaç duyulmaktadır. Kadıköy’deki okulların %43 ünde, Ümraniye’deki okulların %52 sinde, Lüleburgaz’daki okulların %64 ünde teknoloji odaları bulunmaktadır. Kadıköy’deki okulların %64 ünde, Ümraniye’deki okulların %94 ünde ana sınıfı bulunmaktadır. Ankete katılan ve Lüleburgaz ilçesinde çalışan katılımcıların hepsi bu soruya ‘var’ cevabını vermişlerdir.

**Tablo26.** Okulların Sahip Oldukları Donanımın İlçelere Göre Dağılımı

| Donanımlar             | Okulun<br>Bulunduğu İlçe | Cevaplar |       |        |       |
|------------------------|--------------------------|----------|-------|--------|-------|
|                        |                          | Var      |       | Yok    |       |
|                        |                          | Sayısı   | %     | Sayısı | %     |
| Müzik Odası            | Kadıköy                  | 16       | 41,03 | 23     | 58,97 |
|                        | Ümraniye                 | 16       | 44,44 | 20     | 55,56 |
|                        | Lüleburgaz               | 6        | 12,50 | 42     | 87,50 |
| Fen Laboratuvarı       | Kadıköy                  | 31       | 79,49 | 8      | 20,51 |
|                        | Ümraniye                 | 30       | 83,33 | 6      | 16,67 |
|                        | Lüleburgaz               | 46       | 95,83 | 2      | 4,17  |
| Atölye                 | Kadıköy                  | 23       | 58,97 | 16     | 41,03 |
|                        | Ümraniye                 | 19       | 52,78 | 17     | 47,22 |
|                        | Lüleburgaz               | 24       | 50    | 24     | 50    |
| Kitaplık               | Kadıköy                  | 36       | 92,31 | 3      | 7,69  |
|                        | Ümraniye                 | 29       | 80,56 | 7      | 19,44 |
|                        | Lüleburgaz               | 40       | 83,33 | 8      | 16,67 |
| Spor Salonu            | Kadıköy                  | 35       | 89,74 | 4      | 10,26 |
|                        | Ümraniye                 | 7        | 19,44 | 29     | 80,56 |
|                        | Lüleburgaz               | 14       | 29,17 | 34     | 70,83 |
| Oyun Salonu            | Kadıköy                  | 5        | 12,82 | 34     | 87,18 |
|                        | Ümraniye                 | 11       | 30,56 | 25     | 69,44 |
|                        | Lüleburgaz               | 5        | 10,42 | 43     | 89,58 |
| Müze                   | Kadıköy                  | 5        | 12,82 | 34     | 87,18 |
|                        | Ümraniye                 | 5        | 13,89 | 31     | 86,11 |
|                        | Lüleburgaz               | 0        | 0     | 48     | 100   |
| Eğitsel Kol<br>Odaları | Kadıköy                  | 16       | 41,03 | 23     | 58,97 |
|                        | Ümraniye                 | 12       | 33,33 | 24     | 66,67 |
|                        | Lüleburgaz               | 10       | 20,83 | 38     | 79,17 |
| Teknoloji Odası        | Kadıköy                  | 17       | 43,59 | 22     | 56,41 |
|                        | Ümraniye                 | 19       | 52,78 | 17     | 47,22 |
|                        | Lüleburgaz               | 31       | 64,58 | 17     | 35,42 |
| Ana Sınıfı             | Kadıköy                  | 25       | 64,10 | 14     | 35,90 |
|                        | Ümraniye                 | 34       | 94,44 | 2      | 5,56  |
|                        | Lüleburgaz               | 48       | 100   | 0      | 0     |

Tablo 27’de, okulun mevcut durumunu ölçen bazı sorulara verilen cevapların sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Sonuçlara göre;

\*Kadıköy ilçesindeki okulların %48 inde, Ümraniye ilçesindeki okulların %69 unda, Lüleburgaz ilçesindeki okulların %58 inde 1. ve 2. kademe öğrencileri aynı

katta bulunup aynı tuvalet ve bahçeyi kullanmaktadırlar. Katılımcıların bu konuda karşılaştıkları sorunlar; oyun ve spor alanlarının yeterli olmaması nedeniyle bahçede itişip kakışma, 2. kademe öğrencilerin kendilerini öncelikli görmesi, tuvaletlerde ve bahçede küçüklere kötü davranışlar, 1. kademe öğrencilerine yaşam hakkı tanımama şeklinde ifade edilmiştir.

\*Lüleburgaz ilçesindeki okulların %83 ünde 1. ve 2. kademe öğrencileri için farklı boyutlarda demirbaş eşya kullanılırken, Kadıköy ilçesinde bu oran %28, Ümraniye ilçesinde %33 olarak gerçekleşmiştir. %83 oranının Lüleburgaz ilçesinde ikili eğitim yapılmamasından kaynaklanmış olabileceği yorumu yapılabilmektedir. Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde bu sonucun sorunlara neden olması mümkündür.

\* İdari personelin rahat çalışabilmesi için yeterli sayıda oda var mı? sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, tüm ilçelerde çoğunlukla evet cevabı alınmıştır. Ancak, Lüleburgaz ilçesi bu değişken yönünden en rahat ilçe olarak gözükmektedir.

\* Okulların öğretmen sayıları düşünüldüğünde, Kadıköy'deki okulların %53 ünde, Ümraniye'deki okulların %69 unda, Lüleburgaz'daki okulların %64 ünde öğretmenler odası büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilmiştir.

\*Okulların sahip oldukları donanım incelenirken Kadıköy ve Ümraniye'deki okulların çoğunda, Lüleburgaz'daki okulların hepsinde ana sınıfı olduğu belirtilmişti. Var olan ana sınıflarının yeterli fiziki mekana sahip olup olmadıklarına bakıldığında ise, Lüleburgaz'daki okulların %72 sinde Ümraniye'deki okulların %63 ünde, Kadıköy'deki okulların ise sadece %46 sında fiziki mekanın yeterli olduğu ifade edilmiştir.

\* Ümraniye ilçesindeki okulların %70 inde ikili eğitim yapıldığı belirtilirken, bu oran Kadıköy ilçesinde %50 düzeyindedir. Ankete katılan ve Lüleburgaz'da yer alan okullarda ise ikili eğitim yapılmamaktadır. İkili eğitim 1. veya 2. kademe

öğrencilerin boyutlarına göre ayarlanmış sınıflarda farklı kademelerin ders işlenmesine sebep olacağı için çeşitli sorunlara neden olabilmektedir.

\*Kaynaştırma öğrencileriniz var mı? sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, Ümraniye'deki okulların %92 sinde, Lüleburgaz'daki okulların %77 sinde ve Kadıköy'deki okulların %41 inde kaynaştırma öğrencilerinin bulunduğu görülmektedir. Kaynaştırma öğrencileri her okulda olabilmesine rağmen, özellikle Ümraniye, Lüleburgaz ilçelerinde sınıf seviyesi ve dersin işlenişine etki etmemesi için kontrol altında tutulmalıdır. Katılımcıların bu konuda karşılaştıkları sorunlar; BEP planının yeterince uygulanamaması, kaynaştırma öğrencileri ile kalabalık sınıflarda ilgilenilememesi, kaynaştırma öğrencilerinin diğer öğrencilere şiddet uygulaması , dersin işleyişini engellemeleri, derse düzenli devam etmemeleri, öğretmenlerin kaynaştırma öğrencilerini eğitme konusunda yeterince donanıma sahip olmamaları, kaynaştırma öğrencilerinde uyum sorunu ve zamanla dışlanma görülmesi, velilerin durumu kabullenmemesi şeklinde ifade edilmiştir.

\*Kadıköy ilçesindeki okulların %25 inde, Ümraniye ilçesindeki okulların %33 ünde, Lüleburgaz ilçesindeki okulların %45 inde yeterli sayıda branş öğretmeni bulunmadığı ifade edilmiştir. Eksik olduğu düşünülen branş öğretmenlerinin ilçelere göre dağılımı tablo 27.1'de verilmiştir. Cevaplama oranı Kadıköy (%28,21) ve Ümraniye (%58,33) ilçelerinde oldukça düşük, Lüleburgaz ilçesinde (%79,17) ise yüksektir. Bu da, Lüleburgaz ilçesinde diğer ilçelere oranla branş öğretmeni sıkıntısının daha fazla hissedildiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Bir katılımcı birden fazla ders adı söyleyebildiği için toplam katılım sayısı 192 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, eksikliği en fazla ifade edilen 3 branş sırasıyla müzik, bilgisayar ve İngilizce olarak gerçekleşmiştir.

\*Kadıköy ilçesinde çalışan katılımcıların %64 ü, Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcıların %61 i, Lüleburgaz ilçesinde çalışan katılımcıların %66 sı

yönetimde işlerin sürekliliği açısından makamlarına bağlı sekretere ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

\*Katkı payı toplamak tüm okullar için ciddi sıkıntı oluşturmaktadır. Kadıköy'deki okulların %87 sinde, Ümraniye'deki okulların %80 inde, Lüleburgaz'daki okulların %91 inde katkı payı toplanırken sorun olduğu ifade edilmiştir.

**Tablo27.** Okulların Bazı Özelliklerine Göre Sayısal ve Oransal Dağılım

| Sorular   | Okulun<br>Bulunduğu<br>İlçe | Cevaplar |       |        |       |
|---|-----------------------------|----------|-------|--------|-------|
|   |                             | Evet     |       | Hayır  |       |
|   |                             | Sayısı   | %     | Sayısı | %     |
| Okulunuzda 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Paylaşıyorlar Mı? | Kadıköy                     | 19       | 48,72 | 20     | 51,28 |
|   | Ümraniye                    | 25       | 69,44 | 10     | 27,78 |
|   | Lüleburgaz                  | 28       | 58,33 | 19     | 39,58 |
| 1. ve 2. Kademe Öğrencileri İçin Farklı Boyutlarda Demirbaş Eşya Kullanıyor Musunuz?                | Kadıköy                     | 11       | 28,21 | 27     | 69,23 |
|   | Ümraniye                    | 12       | 33,33 | 22     | 61,11 |
|   | Lüleburgaz                  | 40       | 83,33 | 7      | 14,58 |
| İdari Personelin Rahat Çalışabilmesi İçin Yeterli Sayıda Oda Var Mı?                                | Kadıköy                     | 28       | 71,79 | 11     | 28,21 |
|   | Ümraniye                    | 26       | 72,22 | 10     | 27,78 |
|   | Lüleburgaz                  | 44       | 91,67 | 4      | 8,33  |
| Okulunuzun Öğretmen Sayısı Düşünüldüğünde Öğretmenler Odasının Büyüklüğü Uygun Mu?                  | Kadıköy                     | 21       | 53,85 | 18     | 46,15 |
|   | Ümraniye                    | 25       | 69,44 | 11     | 30,56 |
|   | Lüleburgaz                  | 31       | 64,58 | 17     | 35,42 |
| Ana Sınıfı Uygulaması İçin Yeterli Fiziki Mekana Sahip Misiniz?                                     | Kadıköy                     | 18       | 46,15 | 12     | 30,77 |
|   | Ümraniye                    | 23       | 63,89 | 11     | 30,56 |
|   | Lüleburgaz                  | 35       | 72,92 | 10     | 20,83 |
| Okulunuzda İkili Eğitim Yapılıyor Mu?   | Kadıköy                     | 20       | 51,28 | 19     | 48,72 |
|   | Ümraniye                    | 25       | 69,44 | 11     | 30,56 |
|   | Lüleburgaz                  | 0        | 0     | 48     | 100   |
| Kaynaştırma Öğrencileriniz Var Mı?  | Kadıköy                     | 16       | 41,03 | 22     | 56,41 |
|   | Ümraniye                    | 33       | 91,67 | 2      | 5,56  |
|   | Lüleburgaz                  | 37       | 77,08 | 10     | 20,83 |
| Yeterli Sayıda Branş Öğretmeniniz Var Mı?   | Kadıköy                     | 26       | 66,67 | 10     | 25,64 |
|   | Ümraniye                    | 23       | 63,89 | 12     | 33,33 |
|   | Lüleburgaz                  | 25       | 52,08 | 22     | 45,83 |
| Yönetimde İşlerin Sürekliliği Açısından Makamınıza Bağlı Sekretere İhtiyaç Duyuyor Musunuz?         | Kadıköy                     | 25       | 64,10 | 12     | 30,77 |
|   | Ümraniye                    | 22       | 61,11 | 13     | 36,11 |
|   | Lüleburgaz                  | 32       | 66,67 | 16     | 33,33 |
| Katkı Payı Toplamakta Zorluk Çekiyor Musunuz?   | Kadıköy                     | 34       | 87,18 | 3      | 7,69  |
|   | Ümraniye                    | 29       | 80,56 | 5      | 13,89 |
|   | Lüleburgaz                  | 44       | 91,67 | 4      | 8,33  |

**Tablo 27.1** Okullarda İhtiyaç Duyulan Branş Öğretmenlerinin İlçelere Göre Dağılımı

| <b>Branş Öğretmenleri</b> | <b>Kadıköy</b> | <b>Ümraniye</b> | <b>Lüleburgaz</b> | <b>Toplam</b> |
|---------------------------|----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Müzik                     | 2              | 9               | 24                | 35            |
| Bilgisayar                | 2              | 7               | 16                | 25            |
| İngilizce                 | 1              | 5               | 13                | 19            |
| Matematik                 | 3              | 4               | 11                | 18            |
| Beden                     |                | 8               | 9                 | 17            |
| Resim İş                  |                | 3               | 10                | 13            |
| Fen                       | 2              | 6               | 4                 | 12            |
| Teknoloji Tasarım         | 2              | 3               | 7                 | 12            |
| Türkçe                    | 3              | 2               | 5                 | 10            |
| Din                       | 1              |                 | 6                 | 7             |
| Görsel Sanatlar           |                | 5               | 2                 | 7             |
| Sosyal                    |                | 1               | 5                 | 6             |
| Rehber Öğretmen           |                |                 | 4                 | 4             |
| Sınıf Öğretmeni           |                | 3               |                   | 3             |
| Coğrafya                  | 2              |                 |                   | 2             |
| Folklor                   | 1              |                 |                   | 1             |
| İş Teknik                 |                | 1               |                   | 1             |
| <b>Toplam</b>             | <b>19</b>      | <b>57</b>       | <b>116</b>        | <b>192</b>    |

Tablo 28’de, katılımcıların, okulunuzda veli toplantısı, öğretmenler kurul toplantısı ve müsamere gibi etkinliklerin yapılabileceği uygun kapasitede salonunuz var mı? sorusuna verdikleri cevapların sayısal ve oransal dağılımı verilmiştir. Sonuçlara göre, Ümraniye’deki okulların %61 inde, Kadıköy’deki okulların %46 sında, Lüleburgaz’daki okulların %31 inde uygun kapasiteli salonların olduğu belirtilmiştir. Özellikle Lüleburgaz ilçesi olmak üzere Kadıköy ilçesinde de bu tip organizasyonların düzenlenmesi için uygun salonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kadıköy’deki okulların %18 inde, Ümraniye’deki okulların %14 ünde ve Lüleburgaz’daki okulların %62 sinde ise hiç salon olmadığı belirtilmiştir. Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde salon bulunmama oranı düşük olmasına rağmen, var olan salonların yetersiz oldukları belirtilmiştir. Kadıköy’deki okulların %35 inde, Ümraniye’deki okulların %25 inde salonların yetersiz olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, Lüleburgaz ilçesinde salon bulunmaması, Kadıköy ilçesinde var olan salonların yetersizliği dikkat çekmektedir. Ümraniye ilçesi diğer ilçelere oranla daha iyi durumda olmasına rağmen salon sayısı bu ilçede de istenilen düzeyde değildir.

**Tablo28.** Okulların Sahip Oldukları Salonların İlçelere Göre Dağılımı

| Soru  | Okulun<br>Bulunduğu<br>İlçe | Cevaplar |       |       |       |                     |       |
|---|-----------------------------|----------|-------|-------|-------|---------------------|-------|
|   |                             | Evet     |       | Hayır |       | Var Ama<br>Yetersiz |       |
|   |                             | Sayı     | %     | Sayı  | %     | Sayı                | %     |
| Okulunuzda Veli Toplantısı,   | Kadıköy                     | 18       | 46,15 | 7     | 17,95 | 14                  | 35,90 |
| Öğretmenler Kurul Toplantısı ve   | Ümraniye                    | 22       | 61,11 | 5     | 13,89 | 9                   | 25    |
| Müsamere Gibi Etkinliklerin Yapılabileceği Uygun Kapasitede Salonunuz Var Mı? | Lüleburgaz                  | 15       | 31,25 | 30    | 62,50 | 3                   | 6,25  |
| Toplam  |                             | 55       | 44,71 | 42    | 34,14 | 26                  | 21,13 |

Tablo 29’da veli-okul ve veli-sınıf işbirliğinin sağlıklı olarak yapılabildiği kademenin ilçelere göre dağılımı verilmiştir. Sonuçlara göre, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde yer alan okullarda işbirliğinin genellikle 1. kademedede daha sağlıklı yapılabildiği belirtilirken, Kadıköy ilçesinde cevaplar çeşitlilik göstermektedir. Buna göre, Kadıköy ilçesindeki katılımcıların %25 i ‘1. kademedede’, %12 si ‘2. kademedede’, %36 sı ‘her iki kademedede birden’ ve %18 i ‘hiçbirinde yeterli değil’ cevaplarını vermişlerdir. 5 katılımcı ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Toplamda katılımcıların %66 sı 1. kademedede, %4 ü 2. kademedede, %18 i her iki kademedede birden sağlıklı işbirliği yapıldığını ifade etmişlerdir. Buna göre, 2. kademedede işbirliğinin daha sağlıklı yapılabilmesi için çeşitli önlemler alınmalıdır.



**Tablo29.** Velilerin Okul ve Sınıfla Olan İşbirliğine İlişkin Dağılımlar

| Veli-Okul ve Veli-Sınıf İşbirliğinin Daha Sağlıklı Yapıldığı Kademe | Okulun Bulunduğu İlçe |              |           |              |            |              |            |              |
|---|-----------------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
|   | Kadıköy               |              | Ümraniye  |              | Lüleburgaz |              | Toplam     |              |
|   | Sayısı                | %            | Sayısı    | %            | Sayısı     | %            | Sayısı     | %            |
| Birinci Kademede  | 10                    | 25,64        | 29        | 80,56        | 43         | 89,58        | 82         | 66,67        |
| İkinci Kademede   | 5                     | 12,82        | 0         | 0            | 0          | 0            | 5          | 4,07         |
| Her İki Kademede Birden   | 14                    | 35,90        | 6         | 16,67        | 3          | 6,25         | 23         | 18,70        |
| Hiçbirinde Yeterli Değil  | 7                     | 17,95        | 0         | 0            | 1          | 2,08         | 8          | 6,50         |
| <b>Toplam</b>   | <b>36</b>             | <b>92,31</b> | <b>35</b> | <b>97,22</b> | <b>47</b>  | <b>97,92</b> | <b>118</b> | <b>95,93</b> |
| Cevapsız  | 3                     | 7,69         | 1         | 2,78         | 1          | 2,08         | 5          | 4,07         |
| <b>Genel Toplam</b>   | <b>39</b>             | <b>100</b>   | <b>36</b> | <b>100</b>   | <b>48</b>  | <b>100</b>   | <b>123</b> | <b>100</b>   |

Tablo 30’da veli-okul ve veli-sınıf toplantılarına katılımın ilçelere göre dağılımı verilmiştir. Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde yer alan okullarda genellikle orta düzeyde katılım gerçekleştiği belirtilirken, Kadıköy ilçesinde cevaplar çeşitlilik göstermektedir. Buna göre, Kadıköy ilçesindeki katılımcıların %41 i ‘orta düzeyde katılırlar’, %38 i ‘az sayıda katılırlar’, %10 u ‘genelde hepsi katılırlar’, %5 i ‘hiç katılmazlar’ cevaplarını vermişlerdir. Kadıköy ilçesinden 2 katılımcı ise bu soruyu cevapsız bırakmışlardır. Kadıköy ilçesinde yer alan okullarda velilerin toplantılara katılımı diğer ilçelere göre daha düşük seviyede gerçekleşmektedir.

**Tablo30.** Toplantılara Katılım Düzeyine İlişkin Sayısal ve Oransal Dağılımlar

| Veli-Sınıf ve Veli-Okul Toplantılarına Katılım Düzeyi | Okulun Bulunduğu İlçe |              |           |            |            |            |            |              |
|---|-----------------------|--------------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|
|   | Kadıköy               |              | Ümraniye  |            | Lüleburgaz |            | Toplam     |              |
|   | Sayısı                | %            | Sayısı    | %          | Sayısı     | %          | Sayısı     | %            |
| Hiç Katılmazlar                                       | 2                     | 5,13         | 0         | 0          | 0          | 0          | 2          | 1,63         |
| Az Sayıda Katılırlar                                  | 15                    | 38,46        | 4         | 11,11      | 9          | 18,75      | 28         | 22,76        |
| Orta Düzeyde Katılırlar                               | 16                    | 41,03        | 27        | 75         | 36         | 75         | 79         | 64,23        |
| Genelde Hepsi Katılırlar                              | 4                     | 10,26        | 4         | 11,11      | 3          | 6,25       | 11         | 8,94         |
| <b>Toplam</b>   | <b>37</b>             | <b>94,87</b> | <b>36</b> | <b>100</b> | <b>48</b>  | <b>100</b> | <b>121</b> | <b>98,37</b> |
| Cevapsız  | 2                     | 5,13         | 0         | 0          | 0          | 0          | 2          | 1,63         |
| <b>Genel Toplam</b>                                   | <b>39</b>             | <b>100</b>   | <b>36</b> | <b>100</b> | <b>48</b>  | <b>100</b> | <b>123</b> | <b>100</b>   |

### **4.3. Araştırmaya Katılanların Yönetim Sürecindeki Sorunlar Hakkında Görüşleri**

Araştırmada, ankete katılan yöneticilerin ilköğretim okullarında yönetim sorunları hakkındaki görüşleri 23 soru ile derlenmiştir. Bu sorular anketin 2. bölümünde yer alan 2, 4, 10.1, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 31, 32, 33, 34, 37 ve 39 numaralı sorulardır. Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin bu sorulara verdikleri cevapların sayısal ve oransal dağılımları ile her bir soruya ilişkin hesaplanan indeks değerleri verilmiştir. Sorunlara ilişkin görüşlerin cevaplandığı 23 soruda cevaplar ‘her zaman’ karşılaşıyorum, ‘çoğunlukla’ karşılaşıyorum, ‘bazen’ karşılaşıyorum, ‘nadiren’ karşılaşıyorum ve ‘hiç’ karşılaşmıyorum şeklindedir.

Bu bölümde, katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen karşılaşma sıklıkları dikkate alınarak her bir soru için ağırlıklı ortalama (indeks değerleri) hesaplanmıştır. Sorulara ilişkin indeks değerleri hesaplanırken ‘her zaman’ cevabına 5 değeri, ‘çoğunlukla’ cevabına 4 değeri, ‘bazen’ cevabına 3 değeri, ‘nadiren’ cevabına 2 değeri, ‘hiç’ cevabına 1 değeri verilmiş ve her bir soru için ortalama bir değer bulunmuştur. Hesaplanan ortalamalar 5 üzerinden olup, ortalaması 5 e yakın sorular yöneticilerin daha sıklıkla karşılaştıkları sorunları, ortalaması 1 e yakın olan sorular ise yöneticilerin daha nadir karşılaştıkları sorunları ifade etmektedirler. Hesaplanan indeks değerleri sıralanarak yönetim sürecinde en çok sorun yaratan konular belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuçlara göre, katılımcıların en sık karşılaştıkları sorun katkı payı toplama konusunda, ikinci olarak disiplin yönetmeliğinin 2. kademe öğrencilerin sorunlarını çözüme yetersiz kalması ve üçüncü olarak da öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda yaşanan problemler olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %44 ü öğretmenlerin olmamaları durumunda boş kalan sınıflara müdür yardımcılarının girdiğini, %22 si sınıfların öğretmensiz kaldığını, %33 ü branş öğretmenlerinin, nöbetçi öğretmenlerin, 4. ve 5. sınıf öğretmenlerinin veya boş kalan öğretmenlerin sınıflara girdiklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin diğer sorunlara göre daha nadir karşılaştıkları sorunlar ise, 1. ve 2. kademe müdür yardımcılarını arasındaki işbirliği sorunu, 1. ve 2. kademe öğretmenler arasındaki

sorunlar, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunu olarak belirlenmiştir. Ölçülen yönetici sorunları sık karşılan dan daha nadir karşılaşılanlara göre Tablo31’de yer almaktadır. Katılımcılardan, okula teftiş için gelen ilköğretim müfettişleriyle, yeni ilköğretim programından dolayı teftiş sırasında karşılaştıkları sorunlar ve 1. kademe ile 2. kademe öğretmenlerin sınıf sorumluluklarının farklı olmasından kaynaklanan sorunlar hakkındaki görüşlerinin belirtilmesi istenmiştir. Buna göre, katılımcılar müfettişler ile programın uygulanması, materyal eksikliği ve okulun mali durumu hakkındaki (veli bağışları vs) konularda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sorunların yaşanmasının nedeni olarak da, müfettişlerin yeni programı bilmemeleri, bilmedikleri için farklı isteklerde bulunmaları, müfettişler arasında yorum farkı olması, bazılarının amacının sadece teftiş yapmak olması, müfettişlerin açık aramaları, çevre şartlarını dikkate almamaları ve rehberlik bilgilerinin yetersiz olması gibi konular görülmektedir. 1. ve 2. kademe öğretmenlerin sınıf sorumluluklarının farklı olmasının yarattığı sorunlara neden olarak ise, 1. kademe öğretmenlerin 2. kademe öğretmenlere göre sınıfa daha çok sahip çıkmaları, sınıfı daha iyi tanımaları, daha sorumlu davranmaları, veli ile iletişim kurmaları, sınıfı disiplin ve düzen içinde tutmaları, buna karşın 2. kademe öğretmenlerin görevlendirme ile farklı yerlere gidiyor olmaları, bu nedenle sınıfla iç içe olamamaları, sınıfı ve veliyi yeterince tanımamaları, sorumluluk almamaları gibi nedenler gösterilmektedir. Bunun yanında katılımcılar 2. kademe öğretmenlerin 1. kademe öğretmenlere oranla daha fazla evrak doldurduklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo31.** Ankete Katılanların Yönetim Sürecindeki Sorunlara İlişkin Görüşleri

| <b>Karşılaşılan Sorunlar</b>                         | <b>Herzaman</b> |       | <b>Çoğunlukla</b> |       | <b>Bazen</b> |       | <b>Nadiren</b> |       | <b>Hiç</b> |      | <b>İndeksler</b> |
|--|-----------------|-------|-------------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|------------|------|------------------|
|  | Sayısı          | %     | Sayısı            | %     | Sayısı       | %     | Sayısı         | %     | Sayısı     | %    |                  |
| Katkı Payı Toplama Sorunu                            | 35              | 32,71 | 56                | 52,34 | 15           | 14,02 | 1              | 0,93  | 0          | 0,00 | 4,168            |
| Disiplin Yönetmeliğinden Kaynaklanan Sorunlar        | 32              | 26,45 | 28                | 23,14 | 40           | 33,06 | 20             | 16,53 | 1          | 0,83 | 3,579            |
| Rapor Kullanan Öğretmenlerin Yokluğundan Kaynaklanan | 18              | 14,88 | 32                | 26,45 | 52           | 42,98 | 17             | 14,05 | 2          | 1,65 | 3,388            |

| Sorunlar   |    |       |    |       |    |       |    |       |    |       |       |
|--|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerinin Aynı Dersliği Paylaşma Sorunu             | 6  | 13,04 | 11 | 23,91 | 17 | 36,96 | 8  | 17,39 | 4  | 8,70  | 3,152 |
| Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirme ve Motive Etme Sorunu          | 14 | 11,38 | 22 | 17,89 | 50 | 40,65 | 31 | 25,20 | 6  | 4,88  | 3,057 |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devam Sorunu                                | 8  | 6,72  | 27 | 22,69 | 46 | 38,66 | 32 | 26,89 | 6  | 5,04  | 2,992 |
| Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudu Sorunu                        | 10 | 8,26  | 28 | 23,14 | 44 | 36,36 | 18 | 14,88 | 21 | 17,36 | 2,901 |
| Verilen Yetkilerin Yeterliliği Sorunu                                    | 9  | 7,38  | 17 | 13,93 | 51 | 41,80 | 41 | 33,61 | 4  | 3,28  | 2,885 |
| Öğretmenlerin Yeni Programa Uyum Sorunu                                  | 1  | 0,83  | 15 | 12,40 | 75 | 61,98 | 24 | 19,83 | 6  | 4,96  | 2,843 |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenlerin Sorumluluklarının Farklı Olması Sorunu     | 3  | 2,59  | 20 | 17,24 | 52 | 44,83 | 33 | 28,45 | 8  | 6,90  | 2,802 |
| Öğrencilerin Farklı Boyutlarda Hazırlanmış Eşyaları Kullanmaları Sorunu  | 2  | 3,08  | 16 | 24,62 | 23 | 35,38 | 14 | 21,54 | 10 | 15,38 | 2,785 |
| Kadro Oluşturmada Üst Düzey Yöneticilerle Yaşanan Sorunlar               | 4  | 3,28  | 20 | 16,39 | 49 | 40,16 | 32 | 26,23 | 17 | 13,93 | 2,689 |
| Öğrencilerin Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanmasından Kaynaklanan Sorunlar | 2  | 2,78  | 12 | 16,67 | 28 | 38,89 | 21 | 29,17 | 9  | 12,50 | 2,681 |

|   |   |      |    |       |    |       |    |       |    |       |       |
|---|---|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
| İl veya İlçe Yönetiminin Değişmesi Sorunu                           | 2 | 1,63 | 19 | 15,45 | 52 | 42,28 | 34 | 27,64 | 16 | 13,01 | 2,650 |
| Müfettişlerle, Teftiş Sırasında Yaşanan Sorunlar                    | 1 | 0,85 | 12 | 10,26 | 65 | 55,56 | 21 | 17,95 | 18 | 15,38 | 2,632 |
| Yetki Kullanımı Sorunu  | 1 | 0,81 | 25 | 20,33 | 29 | 23,58 | 59 | 47,97 | 9  | 7,32  | 2,593 |
| Laboratuarda İhtiyaç Duyulan Materyal Eksikliği Sorunu              | 6 | 4,96 | 21 | 17,36 | 25 | 20,66 | 55 | 45,45 | 14 | 11,57 | 2,587 |
| Bazı Öğretmenlerin Sınıf Öğretmenliği Mezunu Olmama Sorunu          | 2 | 1,89 | 15 | 14,15 | 44 | 41,51 | 24 | 22,64 | 21 | 19,81 | 2,557 |
| Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyal Eksikliği Sorunu     | 3 | 2,48 | 17 | 14,05 | 34 | 28,10 | 51 | 42,15 | 16 | 13,22 | 2,504 |
| Üst Makamlardan Gelen Yetki Engelleme Sorunları                     | 4 | 3,28 | 11 | 9,02  | 38 | 31,15 | 37 | 30,33 | 32 | 26,23 | 2,328 |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasında İletişim Sorunu               | 0 | 0,00 | 6  | 5,00  | 21 | 17,50 | 68 | 56,67 | 25 | 20,83 | 2,067 |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenlerin Aralarındaki Sorunlar                 | 0 | 0,00 | 5  | 4,27  | 31 | 26,50 | 45 | 38,46 | 36 | 30,77 | 2,043 |
| 1. Kademe ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında İşbirliği Sorunu | 1 | 0,93 | 2  | 1,87  | 13 | 12,15 | 50 | 46,73 | 41 | 38,32 | 1,804 |

#### 4.4. Yöneticilerin Görüşleri Arasında, İlköğretim Okullarının Bulunduğu İlçe, Cinsiyet, Yaş, Görev, Yöneticilikteki Hizmet Süresi ve Eğitim Durumu Değişkenlerine Göre Farklılık Analizi

Bu bölümde ankete katılan İlköğretim Okulu Yöneticilerinin anket sorularına verdikleri cevapların okulun bulunduğu ilçe, cinsiyet, yaş, görev, yöneticilikteki hizmet süresi ve eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ancak fark analizine geçmeden önce farklılık analizinde kullanılacak olan ( sorunlara ilişkin görüşlerin yer aldığı) sorulara gelen cevapların, normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Gelen cevapların dağılımına ilişkin kurulan hipotezin (Bkz. Bölüm 8.2) testi için Kolmogorov Smirnov testi, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerine göre, yöneticilerin ankette yer alan sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla kurulan hipotezlerin (Bkz. Bölüm 8.3) testi için Mann-Whitney U testi, okulun bulunduğu ilçe, yaş, görev ve yöneticilikteki hizmet süresi değişkenlerine göre yöneticilerin verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak için kurulan hipotezlerin (Bkz. Bölüm 8.4) testi için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 32’de, katılımcıların sorulara verdikleri cevapların normal dağılıma uygun olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları verilmektedir. Tablo’da, ankette yer alan ilgili sorular için katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, Kolmogorov Smirnov test istatistiği, serbestlik derecesi ve p anlamlılık değeri yer almaktadır. Tablo’da yer alan her bir p değeri gelen cevapların normal dağılıp dağılmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Buna göre Tablo’da **koyu** olarak gösterilen p değerleri  $\alpha=0.05$ ’den küçük olduğu için, ilgili p değerine karşılık gelen hipotezler red edilmekte, diğer hipotezler ise kabul edilmektedir. Tablo incelendiğinde, tüm sorular için p değerinin  $\alpha=0.05$ ’den küçük olduğu ve bölüm 5’te kurulan hipotezlerin tamamının reddedildiği açıkça görülmektedir. Dolayısıyla, cevapların normal dağılım göstermediği söylenebilmektedir.

Tablo 33’de, katılımcıların cinsiyetlerine göre anket formunda yer alan her bir soruya verdikleri cevaplar arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları verilmektedir. Tablo’da, ankette yer alan ilgili sorular için kadın ve erkek katılımcıların verdikleri cevapların ortalama sıra değeri, Mann-Whitney U test istatistiği ve p anlamlılık değeri yer almaktadır. Tablo’da yer alan her bir p değeri cinsiyet değişkenine göre katılımcıların ilgili soruya belirttikleri görüşler arasında fark olup olmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Buna göre Tablo’da **koyu** olarak gösterilen p değerleri  $\alpha=0.05$ ’den küçük olduğu için, ilgili p değerine karşılık gelen hipotezler red edilmekte, diğer hipotezler ise kabul edilmektedir. Tablo incelendiğinde 22. soru için hesaplanan p değeri hariç tüm soruların p değerlerinin  $\alpha=0.05$ ’den büyük olduğu ve Bölüm 5’te kurulan hipotezlerin tamamının kabul edildiği açıkça görülmektedir. Dolayısıyla, yeni ilköğretim programının disiplin yönetmeliğini, 2. kademe öğrencilerin disiplin sorunlarını çözmeye yeterli buluyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında ise kadınların erkeklere göre disiplin yönetmeliğini daha yetersiz buldukları söylenebilmektedir. Diğer tüm sorular için yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasında cinsiyete göre bir fark olmadığı, başka bir ifade ile cevapların cinsiyet değişkeninden bağımsız olduğu istatistiksel olarak söylenmektedir.

Tablo 34’de, katılımcıların anket sorularına ilişkin görüşleri arasında okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre fark olmadığı hipotezlerinin testi için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Tablo’da yer alan her bir p değeri okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre katılımcıların ilgili soruya belirttikleri görüşler arasında fark olup olmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Buna göre Tablo’da **koyu** olarak gösterilen p değerleri  $\alpha=0.05$ ’den küçük olduğu için, ilgili p değerine karşılık gelen hipotezler red edilmekte, diğer hipotezler ise kabul edilmektedir. Böylece, katılımcıların aşağıda belirtilen sorulara verdikleri cevapların okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre farklılık gösterdiği ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenmektedir. Cevapları okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre fark gösteren sorular şunlardır:

- İkili Eğitim yapan okullarda 1. ve 2. kademe öğrencilerinin aynı dersliği paylaşması sorun oluyor mu?
- Yetkilerinizi kullanırken üst makamlardan (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) gelen engellemelerle karşılaşıyor musunuz?
- Okulunuzda görev yapan öğretmenler yeni ilköğretim programına uyum sağlamada problem yaşıyorlar mı?
- Yeni ilköğretim programının yapısı gereği, sınıf ortamında etkinliklerin uygulanmasında sınıf mevcudundan dolayı problem yaşanıyor mu ?
- Yeni ilköğretim programının disiplin yönetmeliğinin, 2. kademe öğrencilerin disiplin sorunlarını çözmeye yeterli olması konusunda sorunlar yaşıyor musunuz?
- 2. kademe öğrencilerin derse devamı sorun olarak karşınıza çıkıyor mu?
- Öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrılmaları durumunda problemlerle karşılaşıyor musunuz?
- 1. ve 2. kademe öğretmenler arasında yönetimi olumsuz etkileyecek düzeyde sorunlar yaşanıyor mu?
- Okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişim konusunda sorun yaşıyor musun?
- 1. ve 2. kademe müdür yardımcıları arasında gerekli işbirliği konusunda sorun yaşıyor musunuz?

Sonuçlara göre;

\* İkili Eğitim yapan okullarda 1. ve 2. kademe öğrencilerinin aynı dersliği paylaşması sorun oluyor mu? sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, Lüleburgaz ilçesinden sadece bir katılımcının bu soruyu cevaplandığı gözlenmiştir. Bir katılımcıya ilişkin ortalama bir sıra değeri hesaplanamayacağı ve bir katılımcının Lüleburgaz ilçesindeki yöneticilerin tümünü temsil edemeyeceği göz önüne alınarak, ilgili soruda Lüleburgaz ilçesindeki bir katılımcı analiz dışı bırakılmıştır. Kadıköy ve Ümraniye ilçelerindeki ortalama sıra değerlerine bakıldığında ise, Ümraniye ilçesinde bu sorunla daha sık karşılaşıldığı söylenebilmektedir.



\* Yetkilerinizi kullanırken üst makamlardan (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) gelen engellemelerle karşılaşıyor musunuz? sorusuna verilen cevapların ortalama sıra değerlerine bakıldığında, bu sorun ile en sık Ümraniye ilçesinde daha sonra da Kadıköy ilçesinde karşılaşıldığı söylenebilmektedir.

\* Okulunuzda görev yapan öğretmenler yeni ilköğretim programına uyum sağlamada problem yaşıyorlar mı? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Bu sorun ile en sık karşılaşılan ilçe Ümraniye ilçesi olurken, en nadir karşılaşılan ilçe Lüleburgaz ilçesi olarak elde edilmiştir.

\*Yeni ilköğretim programının yapısı gereği, sınıf ortamında etkinliklerin uygulanmasında sınıf mevcudundan dolayı problem yaşanıyor mu? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Ümraniye ilçesinde, bu sorun ile daha sık karşılaşıldığı görülmektedir. Kadıköy ve Lüleburgaz ilçelerindeki katılımcılardan gelen cevaplar ise birbirlerine yakın değerler almıştır. Hatırlanacağı gibi Bölüm 9.1’de okulun mevcut durum istatistiklerini verirken Ümraniye ilçesinde derslik başına 63 öğrenci düştüğü görülmüş ve derslik sayısının çok yetersiz olduğu belirtilmişti. Yapılan fark analizi de bu bulguyu desteklemektedir.

\* Yeni ilköğretim programının disiplin yönetmeliğinin, 2. kademe öğrencilerin disiplin sorunlarını çözmeye yeterli olması konusunda sorunlar yaşıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Ortalama sıra değerlerine bakıldığında ise bu sorun ile en sık Kadıköy ilçesinde karşılaşıldığı söylenebilmektedir.

\*2. kademe öğrencilerin derse devamı sorun olarak karşınıza çıkıyor mu? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Ümraniye ilçesinde, bu sorun ile daha sık karşılaşıldığı görülmektedir. Kadıköy ve Lüleburgaz ilçelerindeki katılımcılardan gelen cevaplar ise birbirlerine yakın değerler almıştır.

\*Öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrılmaları durumunda problemlerle karşılaşılıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Ümraniye ilçesinde, bu sorun ile daha sık karşılaşıldığı görülmektedir. Kadıköy ve Lüleburgaz ilçelerindeki katılımcılardan gelen cevaplar ise birbirlerine yakın değerler almıştır.

\*1. ve 2. kademe öğretmenler arasında yönetimi olumsuz etkileyecek düzeyde sorunlar yaşıyor mu? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Kadıköy ilçesinde, bu sorun ile daha sık karşılaşıldığı görülmektedir. Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerindeki katılımcılardan gelen cevaplar incelendiğinde ise bu sorun ile karşılaşma sıklığı açısından, iki ilçenin birbirlerine benzedikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

\*Okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişim konusunda sorun yaşıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Lüleburgaz ilçesinde, bu sorun ile daha sık karşılaşıldığı görülmektedir. Kadıköy ilçesinde ise bu sorunla daha nadiren karşılaşıldığı görülmektedir.

\*1. ve 2. kademe müdür yardımcıları arasında gerekli işbirliği konusunda sorun yaşıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara bakıldığında Kadıköy ilçesinde, bu sorun ile daha nadiren karşılaşıldığı görülmektedir. Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde ise bu sorun ile daha sık karşılaşıldığı ve verilen cevapların birbirine yakın olduğu gözlenmektedir.

Tablo 35’de, katılımcıların anket sorularına ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre fark olmadığı hipotezlerinin testi için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Tablo’da yer alan her bir p değeri yaş değişkenine göre katılımcıların ilgili soruya belirttikleri görüşler arasında fark olmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Tüm sorular için p değerleri  $\alpha=0.05$ ’den büyük olduğu için hipotezler kabul edilmektedir. Yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar

arasında yaş değişkenine göre bir fark olmadığı, başka bir ifade ile cevapların yaş değişkeninden bağımsız olduğu istatistiksel olarak söylenmektedir.

Tablo 36'da, katılımcıların anket sorularına ilişkin görüşleri arasında görev değişkenine göre fark olmadığı hipotezlerinin testi için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Tablo'da yer alan her bir p değeri görev değişkenine göre katılımcıların ilgili soruya belirttikleri görüşler arasında fark olmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Buna göre Tablo'da **koyu** olarak gösterilen p değerleri  $\alpha=0.05$ 'den küçük olduğu için, sadece bu hipotezler red edilmekte, diğer hipotezler ise kabul edilmektedir. Tablo incelendiğinde, 33. soru için hesaplanan p değeri hariç tüm soruların p değerlerinin  $\alpha=0.05$ 'den büyük olduğu ve Bölüm 5'te kurulan hipotezlerin tamamının kabul edildiği açıkça görülmektedir. Dolayısıyla, okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişim konusunda problemler yaşanıyor mu? sorusuna verilen cevaplar katılımcıların görevlerine göre farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre, Müdürler, okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişimin sağlanması konusunda daha fazla problem olduğunu düşünmektedirler. Diğer tüm sorular için yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasında görev değişkenine göre bir fark olmadığı, başka bir ifade ile cevapların görev değişkeninden bağımsız olduğu istatistiksel olarak söylenmektedir.

Tablo 37'de, katılımcıların anket sorularına ilişkin görüşleri arasında yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre fark olmadığı hipotezlerinin testi için yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçları yer almaktadır. Tablo'da yer alan her bir p değeri yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre katılımcıların ilgili soruya belirttikleri görüşler arasında fark olmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Buna göre, tüm sorular için p değerleri  $\alpha=0.05$ 'den büyük olduğu için hipotezler kabul edilmektedir. Yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasında yöneticilikteki hizmet süresi değişkenine göre bir fark olmadığı, başka bir ifade ile cevapların

yöneticilikteki hizmet süresi değişkeninden bağımsız olduğu istatistiksel olarak söylenmektedir.

Tablo 38’de, katılımcıların anket sorularına ilişkin görüşleri arasında eğitim durumu değişkenine göre fark olmadığı hipotezlerinin testi için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları yer almaktadır. Eğitim durumunu ölçen soru anket formunda 5 seçenekli olmasına rağmen analizlerin yapılabilmesi için yeterli sıklıklara ulaşamadığı için hücre birleştirilmesi yapılmış, yüksek lisans ve doktora seçenekleri fakülte seçeneği ile birleştirilmiştir. Diğer seçeneği de toplamda 4 katılımcı tarafından işaretlenmiş olup sıklığı yetersiz kaldığı için Mann-Whitney U testi uygulaması için analiz dışı bırakılmıştır. Eğitim durumu değişkeni düzeltmeler sonucu yüksekokul, fakülte ve üstü olmak üzere 2 düzeye indirilmiştir. Tablo’da yer alan her bir p değeri eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların ilgili soruya belirttikleri görüşler arasında fark olmadığı hipotezine ilişkin sonucu göstermektedir. Buna göre Tablo’da **koyu** olarak gösterilen p değerleri  $\alpha=0.05$ ’den küçük olduğu için, sadece bu hipotezler red edilmekte, diğer hipotezler ise kabul edilmektedir. Tablo incelendiğinde, 20. soru için hesaplanan p değeri hariç tüm soruların p değerlerinin  $\alpha=0.05$ ’den büyük olduğu ve Bölüm 5’te kurulan hipotezlerin tamamının kabul edildiği açıkça görülmektedir. Dolayısıyla, yeni ilköğretim programına göre, 1. ve 2. kademedeki deneylerin yapılabilmesi için gerekli ve yeterli materyal konusunda sorun yaşıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Sonuçlara göre, fakülte mezunu katılımcıların yüksekokul mezunu katılımcılardan farklı düşündükleri ortaya çıkmıştır. Yüksekokul mezunu kişiler bu konuda daha fazla sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Diğer tüm sorular için yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasında eğitim durumu değişkenine göre bir fark olmadığı, başka bir ifade ile cevapların eğitim durumu değişkeninden bağımsız olduğu istatistiksel olarak söylenmektedir.

**Tablo32.** Cevapların Dağılımına İlişkin Normallik Testi Sonuçları

| <b>Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları</b>  | <b>Ortalama</b> | <b>K-S Test Değeri</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>p Değeri</b> |
|--|-----------------|------------------------|----------------------------|-----------------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?  | 2,680           | 0,210                  | 72                         | <b>0,000</b>    |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri Tarafından Kullanılması Sorunlara Yol Açıyor Mu?                                   | 2,780           | 0,210                  | 65                         | <b>0,000</b>    |
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?  | 3,150           | 0,179                  | 45                         | <b>0,001</b>    |
| Okulunuz İçin Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?  | 2,680           | 0,219                  | 122                        | <b>0,000</b>    |
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                                | 2,320           | 0,187                  | 122                        | <b>0,000</b>    |
| İl veya İlçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle İlgili İşlerin Zamanında ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide Bulunuyor Mu? | 2,650           | 0,237                  | 123                        | <b>0,000</b>    |
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?   | 3,110           | 0,239                  | 122                        | <b>0,000</b>    |
| Mevcut Yetkilerinizi İstedığınız Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?   | 3,400           | 0,293                  | 123                        | <b>0,000</b>    |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirici ve Motive Edici Konulardaki Etkisi İle İlgili Sorun Yaşıyor Musunuz?                                   | 2,943           | 0,229                  | 123                        | <b>0,000</b>    |
| Teftiş İçin Gelen Müfettişlerle, Yeni İlköğretim Programından Dolayı Teftiş Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?   | 2,632           | 0,326                  | 117                        | <b>0,000</b>    |
| Okulunuzda Görev Yapan Öğretmenler Yeni İlköğretim Programına Uyum Sağlamada Problemlerle Karşılaşıyorlar Mı?  | 2,843           | 0,337                  | 121                        | <b>0,000</b>    |
| Yeni İlköğretim Programına Göre Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyaller Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?   | 3,496           | 0,251                  | 121                        | <b>0,000</b>    |

**Tablo32.** Cevapların Dağılımına İlişkin Normallik Testi Sonuçları (Devamı)

| <b>Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları</b>   | <b>Ortalama</b> | <b>K-S Test Değeri</b> | <b>Serbestlik Derecesi</b> | <b>p Değeri</b> |
|---|-----------------|------------------------|----------------------------|-----------------|
| Yeni İlköğretim Programına Göre, 1. ve 2. Kademedeki Deneylerin Yapılabilmesi İçin Gerekli ve Yeterli Materyal Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?             | 3,413           | 0,280                  | 121                        | <b>0,000</b>    |
| Yeni İlköğretim Programının Yapısı Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?                   | 2,901           | 0,211                  | 121                        | <b>0,000</b>    |
| Yeni İlköğretim Programının Disiplin Yönetmeliğinin, 2. Kademe Öğrencilerin Disiplin Sorunlarını Çözmede Yeterli Olması Konusunda Sorunlar Yaşıyor Musunuz? | 2,421           | 0,208                  | 121                        | <b>0,000</b>    |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devamı, Sorun Olarak Karşınıza Çıkıyor Mu?   | 2,992           | 0,202                  | 119                        | <b>0,000</b>    |
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Öğretmenlerin, Bu Bölüm Mezunu Öğretmenlere Kıyasla Sorunları Daha Fazla Oluyor Mu?                                | 2,557           | 0,243                  | 106                        | <b>0,000</b>    |
| Öğretmenlerin Rahatsızlanmaları ve Rapor Alarak Okuldan Ayrı Kalmaları Durumunda Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?   | 3,388           | 0,244                  | 121                        | <b>0,000</b>    |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenler Arasında Yönetimi Olumsuz Etkileyecek Düzeyde Sorunlar Yaşanıyor Mu?  | 2,043           | 0,212                  | 117                        | <b>0,000</b>    |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasında Yeterli İletişim Konusunda Problemler Yaşanıyor Mu?   | 3,933           | 0,310                  | 120                        | <b>0,000</b>    |
| 2. Kademe Öğretmenlerin Sınıf Sorumluluklarının 1. Kademe Öğretmenlerden Farklı Olması Sorun Yaratıyor Mu?  | 2,802           | 0,234                  | 116                        | <b>0,000</b>    |
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği Sağlama Konusunda Sorun Yaşanıyor Mu?   | 4,196           | 0,253                  | 107                        | <b>0,000</b>    |
| Katkı Payı Toplama Sorunlarını Hangi Sıklıkta Yaşıyorsunuz?   | 4,168           | 0,269                  | 107                        | <b>0,000</b>    |

**Tablo33.** Cinsiyete Göre Yöneticilerin Anket Sorularına İlişkin Görüşleri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Cinsiyet | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | M-W U Test Değeri | P Değeri |
|--|----------|----------------------------|----------------------|-------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?  | Kadın    | 17                         | 28,882               | 338               | 0,071    |
|  | Erkek    | 55                         | 38,854               |                   |          |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri Tarafından Kullanılması Sorunlara Yol Açıyor Mu?                                   | Kadın    | 17                         | 30,205               | 360,5             | 0,461    |
|  | Erkek    | 48                         | 33,989               |                   |          |
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?  | Kadın    | 11                         | 22,8                 | 173               | 0,954    |
|  | Erkek    | 35                         | 23,057               |                   |          |
| Okulunuz İçin Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Kadın    | 26                         | 54,403               | 1063,5            | 0,226    |
|  | Erkek    | 96                         | 63,421               |                   |          |
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                                | Kadın    | 27                         | 57,12                | 1164,5            | 0,448    |
|  | Erkek    | 95                         | 62,742               |                   |          |
| İl veya İlçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle İlgili İşlerin Zamanında ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide Bulunuyor Mu? | Kadın    | 27                         | 62,240               | 1289,5            | 0,966    |
|  | Erkek    | 96                         | 61,932               |                   |          |
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?   | Kadın    | 26                         | 71,442               | 989,5             | 0,085    |
|  | Erkek    | 96                         | 58,807               |                   |          |
| Mevcut Yetkilerinizi İsteddiğiniz Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Kadın    | 27                         | 67,111               | 1158              | 0,365    |
|  | Erkek    | 96                         | 60,562               |                   |          |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin   | Kadın    | 27                         | 69,703               | 1088              | 0,182    |

|  |       |    |        |        |       |
|--|-------|----|--------|--------|-------|
| Okul Yönetimini Yönlendirici ve Motive Edici Konulardaki Etkisi İle İlgili Sorun Yaşıyor Musunuz?                        | Erkek | 96 | 59,833 |        |       |
| Teftiş İçin Gelen Müfettişlerle, Yeni İlköğretim Programından Dolayı Teftiş Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz? | Kadın | 26 | 56,769 | 1125   | 0,674 |
|  | Erkek | 91 | 59,637 |        |       |
| Okulunuzda Görev Yapan Öğretmenler Yeni İlköğretim Programına Uyum Sağlamada Problemlerle Karşılaşıyorlar Mı?            | Kadın | 26 | 58,442 | 1168,5 | 0,628 |
|  | Erkek | 95 | 61,7   |        |       |

**Tablo33.** Cinsiyete Göre Yöneticilerin Anket Sorularına İlişkin Görüşleri Arasındaki Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları  | Cinsiyet | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | M-W U Test Değeri | P Değeri     |
|---|----------|----------------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| Yeni İlköğretim Programına Göre Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyaller Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Kadın    | 26                         | 62,25                | 1202,5            | 0,828        |
|   | Erkek    | 95                         | 60,657               |                   |              |
| Yeni İlköğretim Programına Göre, 1. ve 2. Kademe Deneylerin Yapılabilmesi İçin Gerekli ve Yeterli Materyal Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?                 | Kadın    | 26                         | 59,826               | 1204,5            | 0,838        |
|   | Erkek    | 95                         | 61,321               |                   |              |
| Yeni İlköğretim Programının Yapısı Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?                   | Kadın    | 26                         | 67,769               | 1059              | 0,249        |
|   | Erkek    | 95                         | 59,147               |                   |              |
| Yeni İlköğretim Programının Disiplin Yönetmeliğinin, 2. Kademe Öğrencilerin Disiplin Sorunlarını Çözmede Yeterli Olması Konusunda Sorunlar Yaşıyor Musunuz? | Kadın    | 26                         | 73,653               | 906               | <b>0,031</b> |
|   | Erkek    | 95                         | 57,536               |                   |              |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devamı, Sorun Olarak Karşınıza Çıkıyor Mu?   | Kadın    | 26                         | 58,538               | 1171              | 0,797        |
|   | Erkek    | 93                         | 60,408               |                   |              |
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Öğretmenlerin, Bu Bölüm Mezunu Öğretmenlere  | Kadın    | 23                         | 55,913               | 899               | 0,654        |
|   | Erkek    | 83                         | 52,831               |                   |              |



| Kıyasla Sorunları Daha Fazla Oluyor Mu?   |       |    |        |        |       |  |
|---|-------|----|--------|--------|-------|--|
| Öğretmenlerin Rahatsızlanmaları ve Rapor Alarak Okuldan Ayrı Kalmaları Durumunda Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz? | Kadın | 26 | 51,288 | 982,5  | 0,092 |  |
|   | Erkek | 95 | 63,657 |        |       |  |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenler Arasında Yönetimi Olumsuz Etkileyecek Düzeyde Sorunlar Yaşanıyor Mu?                    | Kadın | 25 | 63,5   | 1037,5 | 0,429 |  |
|   | Erkek | 92 | 57,777 |        |       |  |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasında Yeterli İletişim Konusunda Problemler Yaşanıyor Mu?                           | Kadın | 26 | 57,942 | 1155,5 | 0,636 |  |
|   | Erkek | 94 | 61,207 |        |       |  |
| 2. Kademe Öğretmenlerin Sınıf Sorumluluklarının 1. Kademe Öğretmenlerden Farklı Olması Sorun Yaratıyor Mu?          | Kadın | 23 | 52,608 | 934    | 0,317 |  |
|   | Erkek | 93 | 59,956 |        |       |  |
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği Sağlama Konusunda Sorun Yaşanıyor Mu?                 | Kadın | 24 | 50,833 | 920    | 0,535 |  |
|   | Erkek | 83 | 54,915 |        |       |  |
| Katkı Payı Toplama Sorunlarını Hangi Sıklıkta Yaşıyorsunuz?   | Kadın | 22 | 53,227 | 918    | 0,884 |  |
|   | Erkek | 87 | 54,2   |        |       |  |

**Tablo34.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları  | Okulun Bulunduğu İlçe | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri |
|---|-----------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz? | Kadıköy               | 19                         | 29,473               |                 |                     |          |
|   | Ümraniye              | 25                         | 43,64                | 5,732           | 2                   | 0,056    |
|   | Lüleburgaz            | 28                         | 34,892               |                 |                     |          |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri   | Kadıköy               | 29                         | 30,534               |                 |                     |          |
|   | Ümraniye              | 25                         | 35,76                | 1,107           | 2                   | 0,574    |
|   | Lüleburgaz            | 11                         | 33,227               |                 |                     |          |

| Tarafından Kullanılması Sorunlara Yol Açıyor Mu?   |            |    |        |       |   |              |
|--|------------|----|--------|-------|---|--------------|
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?  | Kadıköy    | 20 | 17,625 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 25 | 27,3   | 6,467 | 1 | <b>0,01</b>  |
| Okulunuz İçin Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Kadıköy    | 39 | 55,525 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 35 | 72,557 | 5,417 | 2 | 0,066        |
|  | Lüleburgaz | 48 | 58,291 |       |   |              |
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                                | Kadıköy    | 38 | 65,605 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 36 | 69,680 | 6,304 | 2 | <b>0,042</b> |
|  | Lüleburgaz | 48 | 52,114 |       |   |              |
| İl veya ilçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle ilgili işlerin Zamanında ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide Bulunuyor Mu? | Kadıköy    | 39 | 64,423 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 36 | 64,763 | 1,129 | 2 | 0,568        |
|  | Lüleburgaz | 48 | 57,958 |       |   |              |
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?   | Kadıköy    | 39 | 63,512 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 35 | 51,014 | 5,181 | 2 | 0,074        |
|  | Lüleburgaz | 48 | 67,510 |       |   |              |
| Mevcut Yetkilerinizi İsteddiğiniz Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Kadıköy    | 39 | 61,358 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 36 | 59,166 | 0,581 | 2 | 0,747        |
|  | Lüleburgaz | 48 | 64,645 |       |   |              |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirici ve Motive Edici Konulardaki Etkisi İle İlgili Sorun Yaşıyor Musunuz?                                   | Kadıköy    | 39 | 59,897 |       |   |              |
|  | Ümraniye   | 36 | 58,888 | 1,128 | 2 | 0,568        |
|  | Lüleburgaz | 48 | 66,041 |       |   |              |

|  |            |    |        |       |   |             |
|--|------------|----|--------|-------|---|-------------|
| Teftiş İçin Gelen Müfettişlerle, Yeni İlköğretim Programından Dolayı Teftiş Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz? | Kadıköy    | 38 | 58,184 |       |   |             |
|  | Ümraniye   | 32 | 60,468 |       |   |             |
|  |            |    |        | 0,105 | 2 | 0,948       |
|  | Lüleburgaz | 47 | 58,659 |       |   |             |
| Okulunuzda Görev Yapan Öğretmenler Yeni İlköğretim Programına Uyum Sağlamada Problemlerle Karşılaşıyorlar Mı?            | Kadıköy    | 38 | 57,894 |       |   |             |
|  | Ümraniye   | 35 | 72,757 |       |   |             |
|  |            |    |        | 7,565 | 2 | <b>0,02</b> |
|  | Lüleburgaz | 48 | 54,885 |       |   |             |

**Tablo34.** Okulun Bulunduğu İlçeye Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları  | Okulun Bulunduğu İlçe | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri     |
|---|-----------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| Yeni İlköğretim Programına Göre Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyaller Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?                              | Kadıköy               | 38                         | 53,302               |                 |                     |              |
|   | Ümraniye              | 35                         | 57,571               |                 |                     |              |
|   |                       |                            |                      | 5,62            | 2                   | 0,060        |
|   | Lüleburgaz            | 48                         | 69,593               |                 |                     |              |
| Yeni İlköğretim Programına Göre, 1. ve 2. Kademedeki Deneylerin Yapılabilmesi İçin Gerekli ve Yeterli Materyal Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz? | Kadıköy               | 38                         | 52,947               |                 |                     |              |
|   | Ümraniye              | 35                         | 67,371               |                 |                     |              |
|   |                       |                            |                      | 3,677           | 2                   | 0,159        |
|   | Lüleburgaz            | 48                         | 62,729               |                 |                     |              |
| Yeni İlköğretim Programının Yapısı Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?       | Kadıköy               | 38                         | 55,460               |                 |                     |              |
|   | Ümraniye              | 35                         | 80,742               |                 |                     |              |
|   |                       |                            |                      | 17,138          | 2                   | <b>0,000</b> |
|   | Lüleburgaz            | 48                         | 50,989               |                 |                     |              |
| Yeni İlköğretim   | Kadıköy               | 38                         | 71,236               | 6,202           | 2                   | <b>0,044</b> |

|   |            |    |        |        |   |              |
|---|------------|----|--------|--------|---|--------------|
| Programının Disiplin Yönetmeliğinin, 2. Kademe Öğrencilerin Disiplin Sorunlarını Çözmede Yeterli Olması Konusunda Sorunlar Yaşıyor Musunuz? | Ümraniye   | 35 | 51,714 |        |   |              |
|   | Lüleburgaz | 48 | 59,666 |        |   |              |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devamı, Sorun Olarak Karşınıza Çıkıyor Mu?   | Kadıköy    | 36 | 56,041 |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 35 | 73,542 | 8,555  | 2 | <b>0,013</b> |
|   | Lüleburgaz | 48 | 53,093 |        |   |              |
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Öğretmenlerin, Bu Bölüm Mezunu Öğretmenlere Kıyasla Sorunları Daha Fazla Oluyor Mu?                | Kadıköy    | 36 | 51,416 |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 34 | 61,176 |        |   |              |
|   | Lüleburgaz | 36 | 48,333 | 3,643  | 2 | 0,161        |
| Öğretmenlerin Rahatsızlanmaları ve Rapor Alarak Okuldan Ayrı Kalmaları Durumunda Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?                         | Kadıköy    | 37 | 55,243 |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 36 | 77,625 |        |   |              |
|   | Lüleburgaz | 48 | 52,968 | 12,946 | 2 | <b>0,001</b> |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenler Arasında Yönetimi Olumsuz Etkileyecek Düzeyde Sorunlar Yaşanıyor Mu?  | Kadıköy    | 36 | 76,555 |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 34 | 57     | 17,472 | 2 | <b>0,000</b> |
|   | Lüleburgaz | 47 | 47     |        |   |              |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasında Yeterli İletişim Konusunda Problemler Yaşanıyor Mu?   | Kadıköy    | 36 | 38,180 |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 36 | 67,486 | 26,78  | 2 | <b>0,000</b> |
|   | Lüleburgaz | 48 | 72     |        |   |              |
| 2. Kademe Öğretmenlerin Sınıf Sorumluluklarının 1. Kademe Öğretmenlerden Farklı Olması Sorun Yaratıyor Mu?                                  | Kadıköy    | 36 | 61,944 |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 34 | 59,044 |        |   |              |
|   | Lüleburgaz | 46 | 55,402 | 0,881  | 2 | 0,643        |
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği   | Kadıköy    | 36 | 39,25  |        |   |              |
|   | Ümraniye   | 34 | 55,897 | 17,105 | 2 | <b>0,000</b> |
|   | Lüleburgaz | 37 | 66,608 |        |   |              |

Sağlama Konusunda  
Sorun Yaşanıyor Mu?

|                        |            |    |        |       |   |       |
|------------------------|------------|----|--------|-------|---|-------|
| Katkı Payı Toplama     | Kadıköy    | 35 | 54,014 |       |   |       |
| Sorunlarını Hangi      | Ümraniye   | 29 | 60,879 | 2,919 | 2 | 0,232 |
| Sıklıkta Yaşıyorsunuz? | Lüleburgaz | 43 | 49,348 |       |   |       |

**Tablo35.** Yaşlara Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası  
Fark Analizi Sonuçları

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Yaşlar                                | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri                 | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri |
|--|---------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------|---------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?                          | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 8<br>20<br>26<br>18        | 36,875<br>27,325<br>39,827<br>41,722 | 6,180           | 3                   | 0,1030   |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri Tarafından Kullanılması Sorunlara Yol Açıyor Mu?                     | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 7<br>23<br>19<br>16        | 35,643<br>31,109<br>32,395<br>35,281 | 0,667           | 3                   | 0,8800   |
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?  | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 5<br>16<br>12<br>12        | 22,800<br>23,063<br>23,250<br>22,750 | 0,010           | 3                   | 0,9990   |
| Okulunuz İçin Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?                                      | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>38<br>43<br>31       | 64,250<br>59,526<br>61,895<br>62,484 | 0,228           | 3                   | 0,9720   |
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                  | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>39<br>43<br>30       | 69,200<br>55,667<br>59,244<br>69,750 | 3,621           | 3                   | 0,3050   |
| İl veya İlçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle İlgili İşlerin Zamanında ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>39<br>43<br>31       | 64,950<br>63,500<br>58,872<br>63,500 | 0,583           | 3                   | 0,9000   |

| Bulunuyor Mu?  |            |    |        |       |   |        |
|--|------------|----|--------|-------|---|--------|
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?                                     | 20-30      | 10 | 84,200 | 6,519 | 3 | 0,0880 |
|  | 31-40      | 38 | 54,474 |       |   |        |
|  | 41-50      | 43 | 60,744 |       |   |        |
|  | 51 ve Üstü | 31 | 63,839 |       |   |        |
| Mevcut Yetkilerinizi İstedığınız Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?   | 20-30      | 10 | 63,000 | 1,795 | 3 | 0,6160 |
|  | 31-40      | 39 | 57,795 |       |   |        |
|  | 41-50      | 43 | 61,023 |       |   |        |
|  | 51 ve Üstü | 31 | 68,323 |       |   |        |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirici ve Motive Edici Konulardaki Etkisi İle İlgili Sorun Yaşıyor Musunuz? | 20-30      | 10 | 61,050 | 3,560 | 3 | 0,3130 |
|  | 31-40      | 39 | 53,782 |       |   |        |
|  | 41-50      | 43 | 66,570 |       |   |        |
|  | 51 ve Üstü | 31 | 66,306 |       |   |        |
| Teftiş İçin Gelen Müfettişlerle, Yeni İlköğretim Programından Dolayı Teftiş Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?             | 20-30      | 10 | 46,100 | 2,004 | 3 | 0,5710 |
|  | 31-40      | 38 | 61,092 |       |   |        |
|  | 41-50      | 41 | 59,268 |       |   |        |
|  | 51 ve Üstü | 28 | 60,375 |       |   |        |

**Tablo35.** Yaşlara Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Yaşlar     | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama | F Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri |
|--|------------|----------------------------|----------|----------|---------------------|----------|
| Okulunuzda Görev Yapan Öğretmenler Yeni İlköğretim Programına Uyum Sağlamada Problemlerle Karşılaşıyorlar Mı?      | 20-30      | 10                         | 62,600   | 1,813    | 3                   | 0,6120   |
|  | 31-40      | 39                         | 62,436   |          |                     |          |
|  | 41-50      | 42                         | 56,143   |          |                     |          |
|  | 51 ve Üstü | 30                         | 65,400   |          |                     |          |
| Yeni İlköğretim Programına Göre Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyaller Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz? | 20-30      | 10                         | 67,950   | 3,442    | 3                   | 0,3280   |
|  | 31-40      | 39                         | 53,244   |          |                     |          |
|  | 41-50      | 42                         | 62,762   |          |                     |          |
|  | 51 ve Üstü | 30                         | 66,300   |          |                     |          |
| Yeni İlköğretim Programına Göre, 1. ve 2. Kademedeki Deneylerin Yapılabilmesi İçin Gerekli ve Yeterli Materyal     | 20-30      | 10                         | 64,350   | 1,209    | 3                   | 0,7500   |
|  | 31-40      | 39                         | 56,244   |          |                     |          |
|  | 41-50      | 42                         | 62,798   |          |                     |          |
|  | 51 ve Üstü | 30                         | 63,550   |          |                     |          |

| Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Üstü                                  |                      |                                      |       |   |        |
|---|---------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|-------|---|--------|
| Yeni İlköğretim Programının Yapısı Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?                     | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>39<br>42<br>30 | 57,400<br>59,705<br>61,726<br>62,867 | 0,281 | 3 | 0,9630 |
| Yeni İlköğretim Programının Disiplin Yönetmeliğinin, 2. Kademe Öğrencilerin Disiplin Sorunlarını Çözmede Yeterli Olması Konusunda Sorunlar Yaşanıyor Musunuz? | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>39<br>42<br>30 | 54,500<br>55,936<br>69,131<br>58,367 | 3,858 | 3 | 0,2770 |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devamı, Sorun Olarak Karşınıza Çıkıyor Mu?   | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>38<br>42<br>29 | 57,100<br>59,105<br>60,107<br>62,017 | 0,214 | 3 | 0,9750 |
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Öğretmenlerin, Bu Bölüm Mezunu Öğretmenlere Kıyasla Sorunları Daha Fazla Oluyor Mu?                                  | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>35<br>35<br>26 | 52,350<br>51,614<br>50,871<br>60,019 | 1,732 | 3 | 0,6290 |
| Öğretmenlerin Rahatsızlanmaları ve Rapor Alarak Okuldan Ayrı Kalmaları Durumunda Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?   | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>38<br>42<br>31 | 54,450<br>69,592<br>57,095<br>57,871 | 3,790 | 3 | 0,2850 |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenler Arasında Yönetimi Olumsuz Etkileyecek Düzeyde Sorunlar Yaşanıyor Mu?  | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>36<br>41<br>30 | 60,300<br>60,917<br>49,561<br>69,167 | 6,701 | 3 | 0,0820 |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasında Yeterli İletişim Konusunda Problemler Yaşanıyor Mu?   | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>38<br>42<br>30 | 61,900<br>56,368<br>61,798<br>63,450 | 1,028 | 3 | 0,7940 |
| 2. Kademe Öğretmenlerin Sınıf Sorumluluklarının 1. Kademe Öğretmenlerden Farklı Olması Sorun Yaratıyor Mu?  | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 10<br>37<br>39<br>30 | 65,550<br>60,743<br>54,846<br>58,133 | 1,211 | 3 | 0,7500 |
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği Sağlama Konusunda Sorun Yaşanıyor Mu?   | 20-30<br>31-40<br>41-50<br>51 ve Üstü | 9<br>32<br>38<br>28  | 58,222<br>51,000<br>60,566<br>47,161 | 4,198 | 3 | 0,2400 |

|   | Üstü  |    |        |       |   |        |
|---|-------|----|--------|-------|---|--------|
| Katkı Payı Toplama Sorunlarını Hangi Sıklıkta Yaşıyorsunuz? | 20-30 | 9  | 41,667 |       |   |        |
|   | 31-40 | 35 | 52,871 |       |   |        |
|   | 41-50 | 36 | 49,306 | 7,592 | 3 | 0,0552 |
|   | 51 ve | 27 | 65,833 |       |   |        |
|   | Üstü  |    |        |       |   |        |

**Tablo36.** Görevlere Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Görev                  | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | p Değeri |
|--|------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması   | Müdür                  | 31                         | 39,435               |                 |                     |          |
| Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?   | Müdür<br>Başyardımcısı | 7                          | 34,285               | 1,177           | 2                   | 0,555    |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri Tarafından Kullanılması Sorunlara Yol Açıyor Mu? | Müdür                  | 26                         | 33,307               |                 |                     |          |
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?                    | Müdür<br>Başyardımcısı | 9                          | 32,833               | 0,012           | 2                   | 0,993    |
| Okulunuz İçin  | Müdür                  | 30                         | 32,783               |                 |                     |          |
| Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?                                       | Müdür                  | 17                         | 25,970               |                 |                     |          |
| Okulunuz İçin  | Müdür<br>Başyardımcısı | 8                          | 22,437               | 1,606           | 2                   | 0,447    |
| Okulunuz İçin  | Müdür                  | 20                         | 20,7                 |                 |                     |          |
| Okulunuz İçin  | Müdür                  | 52                         | 65                   | 1,081           | 2                   | 0,582    |



|  |                        |    |        |       |   |       |
|--|------------------------|----|--------|-------|---|-------|
| Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?  | Müdür<br>Başyardımcısı | 13 | 61,653 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 58,271 |       |   |       |
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                                | Müdür                  | 51 | 63,264 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Başyardımcısı | 14 | 72,964 | 2,685 | 2 | 0,261 |
|  | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 57,105 |       |   |       |
| İl veya İlçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle İlgili İşlerin Zamanında ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide Bulunuyor Mu? | Müdür                  | 52 | 63,144 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Başyardımcısı | 14 | 58,285 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 61,868 | 0,229 | 2 | 0,891 |
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?   | Müdür                  | 52 | 59,5   |       |   |       |
|  | Müdür<br>Başyardımcısı | 13 | 73,230 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 60,649 | 1,839 | 2 | 0,398 |
| Mevcut Yetkilerinizi İstedığınız Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?   | Müdür                  | 52 | 68,557 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Başyardımcısı | 14 | 68,357 | 5,481 | 2 | 0,064 |
|  | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 54,456 |       |   |       |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirici ve Motive Edici  | Müdür                  | 52 | 63,509 |       |   |       |
|  | Müdür<br>Başyardımcısı | 14 | 52,821 | 1,16  | 2 | 0,559 |
|  | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 62,877 |       |   |       |

| Konulardaki Etkisi<br>İle İlgili Sorun<br>Yaşıyor Musunuz?  |                        |    |        |       |   |       |
|---|------------------------|----|--------|-------|---|-------|
| Teftiş İçin Gelen   | Müdür                  | 47 | 59,382 |       |   |       |
| Müfettişlerle, Yeni<br>İlköğretim<br>Programından<br>Dolayı Teftiş<br>Sırasında<br>Problemlerle<br>Karşılaşıyor<br>Musunuz?     | Müdür<br>Başyardımcısı | 14 | 56,892 | 0,075 | 2 | 0,962 |
| Okulunuzda Görev<br>Yapan Öğretmenler<br>Yeni İlköğretim<br>Programına Uyum<br>Sağlamada<br>Problemlerle<br>Karşılaşıyorlar Mı? | Müdür<br>Başyardımcısı | 50 | 60,32  |       |   |       |
|   | Müdür<br>Başyardımcısı | 14 | 64,571 | 0,222 | 2 | 0,894 |
|   | Müdür<br>Yardımcısı    | 57 | 60,719 |       |   |       |

**Tablo36.** Görevlere Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim<br>Sorunlarına İlişkin<br>Anket Soruları  | Görev                  | Ankete<br>Katılan<br>Kişi<br>Sayısı | Ortalama<br>Sıra<br>Değeri | K-W<br>Test<br>Değeri | Serbestlik<br>Derecesi | P<br>Değeri |
|---|------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|-------------|
| Yeni İlköğretim<br>Programına Göre<br>Derslerin İşlenişinde<br>İhtiyaç Duyulan<br>Materyaller<br>Konusunda Sorun<br>Yaşıyor Musunuz?                                | Müdür<br>Başyardımcısı | 50<br>14                            | 61,570<br>64,607           | 0,278                 | 2                      | 0,869       |
| Yeni İlköğretim<br>Programına Göre, 1.<br>ve 2. Kademe<br>Deneylerin<br>Yapılabilmesi İçin<br>Gerekli ve Yeterli<br>Materyal Konusunda<br>Sorun Yaşıyor<br>Musunuz? | Müdür<br>Başyardımcısı | 50<br>14                            | 65,680<br>61,321           | 1,912                 | 2                      | 0,384       |
| Yeni İlköğretim<br>Programının Yapısı   | Müdür<br>Müdür         | 50<br>14                            | 62,980<br>58,714           | 0,303                 | 2                      | 0,859       |

|   |               |    |        |       |   |              |
|---|---------------|----|--------|-------|---|--------------|
| Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?  | Başyardımcısı |    |        |       |   |              |
|   | Müdür         | 57 | 59,825 |       |   |              |
|   | Yardımcısı    |    |        |       |   |              |
| Yeni İlköğretim Programının Disiplin Yönetmeliğinin, 2. Kademe Öğrencilerin Disiplin Sorunlarını Çözmede Yeterli Olması Konusunda Sorunlar Yaşıyor Musunuz? | Müdür         | 50 | 65,070 |       |   |              |
|   | Müdür         | 14 | 64,071 |       |   |              |
|   | Başyardımcısı |    |        | 1,773 | 2 | 0,411        |
|   | Müdür         | 57 | 56,675 |       |   |              |
|   | Yardımcısı    |    |        |       |   |              |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devamı, Sorun Olarak Karşınıza Çıkıyor Mu?   | Müdür         | 49 | 56,816 |       |   |              |
|   | Müdür         | 14 | 68,500 | 1,414 | 2 | 0,493        |
|   | Başyardımcısı |    |        |       |   |              |
|   | Müdür         | 56 | 60,661 |       |   |              |
|   | Yardımcısı    |    |        |       |   |              |
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Öğretmenlerin, Bu Bölüm Mezunu Öğretmenlere Kıyasla Sorunları Daha Fazla Oluyor Mu?                                | Müdür         | 42 | 55,310 |       |   |              |
|   | Müdür         | 13 | 55,846 |       |   |              |
|   | Başyardımcısı |    |        | 0,503 | 2 | 0,777        |
|   | Müdür         | 51 | 51,412 |       |   |              |
|   | Yardımcısı    |    |        |       |   |              |
| Öğretmenlerin Rahatsızlanmaları ve Rapor Alarak Okuldan Ayrı Kalmaları Durumunda Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?   | Müdür         | 51 | 65,284 |       |   |              |
|   | Müdür         | 14 | 67,464 |       |   |              |
|   | Başyardımcısı |    |        | 2,926 | 2 | 0,231        |
|   | Müdür         | 56 | 55,482 |       |   |              |
|   | Yardımcısı    |    |        |       |   |              |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenler Arasında Yönetimi Olumsuz Etkileyecek Düzeyde Sorunlar Yaşanıyor Mu?  | Müdür         | 49 | 59,745 |       |   |              |
|   | Müdür         | 14 | 58,107 | 0,047 | 2 | 0,976        |
|   | Başyardımcısı |    |        |       |   |              |
|   | Müdür         | 54 | 58,556 |       |   |              |
|   | Yardımcısı    |    |        |       |   |              |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler  | Müdür         | 50 | 69,220 | 7,617 | 2 | <b>0,020</b> |
|   | Müdür         | 14 | 47,143 |       |   |              |

|  |               |    |        |       |   |       |
|--|---------------|----|--------|-------|---|-------|
| Arasında Yeterli İletişim Konusunda Problemler Yaşanıyor Mu?   | Başyardımcısı |    |        |       |   |       |
|  | Müdür         | 56 | 56,054 |       |   |       |
|  | Yardımcısı    |    |        |       |   |       |
| 2. Kademe Öğretmenlerin Sınıf Sorumluluklarının 1. Kademe Öğretmenlerden Farklı Olması Sorun Yaratıyor Mu? | Müdür         | 48 | 56,438 |       |   |       |
|  | Müdür         | 14 | 60,143 |       |   |       |
|  | Başyardımcısı |    |        | 0,349 | 2 | 0,839 |
|  | Müdür         | 54 | 59,907 |       |   |       |
|  | Yardımcısı    |    |        |       |   |       |
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği Sağlama Konusunda Sorun Yaşanıyor Mu?        | Müdür         | 40 | 53,650 |       |   |       |
|  | Müdür         | 14 | 41,607 |       |   |       |
|  | Başyardımcısı |    |        | 3,484 | 2 | 0,175 |
|  | Müdür         | 53 | 57,538 |       |   |       |
|  | Yardımcısı    |    |        |       |   |       |
| Katkı Payı Toplama Sorunlarını Hangi Sıklıkta Yaşıyorsunuz?  | Müdür         | 46 | 58,978 |       |   |       |
|  | Müdür         | 12 | 47,000 |       |   |       |
|  | Başyardımcısı |    |        | 2,656 | 2 | 0,264 |
|  | Müdür         | 51 | 51,200 |       |   |       |
|  | Yardımcısı    |    |        |       |   |       |

**Tablo37.** Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları  | Yöneticilikteki Hizmet Süresi | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri |
|---|-------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması                          | 1-3                           | 13                         | 31,153               |                 |                     |          |
|   | 3-5                           | 11                         | 40,272               |                 |                     |          |
|   | 6-10                          | 17                         | 31,176               | 3,645           | 5                   | 0,601    |
|   | 11-15                         | 8                          | 41,437               |                 |                     |          |
|   | 16-20                         | 11                         | 40,954               |                 |                     |          |
|   | 20 ve Üstü                    | 11                         | 36                   |                 |                     |          |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri Tarafından Kullanılması | 1-3                           | 14                         | 36,428               |                 |                     |          |
|   | 3-5                           | 9                          | 28,444               |                 |                     |          |
|   | 6-10                          | 13                         | 36                   |                 |                     |          |
|   | 11-15                         | 11                         | 27,954               | 2,481           | 5                   | 0,779    |
|   | 16-20                         | 10                         | 32,85                |                 |                     |          |
|   | 20 ve Üstü                    | 7                          | 30                   |                 |                     |          |
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe   | 1-3                           | 11                         | 19,363               |                 |                     |          |
|   | 3-5                           | 9                          | 19,777               | 3,506           | 5                   | 0,622    |
|   | 6-10                          | 9                          | 27,055               |                 |                     |          |

|  |            |    |        |        |   |       |
|--|------------|----|--------|--------|---|-------|
| Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?  | 11-15      | 4  | 27,625 |        |   |       |
|  | 16-20      | 7  | 26,666 |        |   |       |
|  | 20 ve Üstü | 6  | 21,666 |        |   |       |
| Okulunuz İçin Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada   | 1-3        | 22 | 58,272 |        |   |       |
|  | 3-5        | 18 | 55,083 |        |   |       |
|  | 6-10       | 22 | 64,681 | 5,168  | 5 | 0,395 |
| Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?   | 11-15      | 25 | 72,7   |        |   |       |
|  | 16-20      | 17 | 54,911 |        |   |       |
|  | 20 ve Üstü | 17 | 54,911 |        |   |       |
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                                | 1-3        | 22 | 54,772 |        |   |       |
|  | 3-5        | 18 | 57,333 |        |   |       |
|  | 6-10       | 22 | 55,227 |        |   |       |
|  | 11-15      | 25 | 71,9   | 5,886  | 5 | 0,317 |
|  | 16-20      | 17 | 69,941 |        |   |       |
|  | 20 ve Üstü | 17 | 55,441 |        |   |       |
| İl veya İlçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle İlgili İşlerin Zamanında Ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide Bulunuyor Mu? | 1-3        | 22 | 64,090 |        |   |       |
|  | 3-5        | 18 | 55,833 |        |   |       |
|  | 6-10       | 23 | 60,586 |        |   |       |
|  | 11-15      | 25 | 67     | 1,624  | 5 | 0,898 |
|  | 16-20      | 17 | 57,176 |        |   |       |
|  | 20 ve Üstü | 17 | 61,617 |        |   |       |
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?   | 1-3        | 22 | 71,068 |        |   |       |
|  | 3-5        | 18 | 58,888 |        |   |       |
|  | 6-10       | 22 | 53,954 |        |   |       |
|  | 11-15      | 25 | 71,56  | 10,762 | 5 | 0,056 |
|  | 16-20      | 17 | 42,970 |        |   |       |
|  | 20 ve Üstü | 17 | 61,823 |        |   |       |

**Tablo37.** Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Yöneticilikteki Hizmet Süresi | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri |
|--|-------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| Mevcut Yetkilerinizi İstedığınız Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz? | 1-3                           | 22                         | 61,727               |                 |                     |          |
|  | 3-5                           | 18                         | 56,055               |                 |                     |          |
|  | 6-10                          | 23                         | 61,543               | 10,522          | 5                   | 0,061    |
|  | 11-15                         | 25                         | 75,9                 |                 |                     |          |
|  | 16-20                         | 17                         | 43,382               |                 |                     |          |
|  | 20 ve Üstü                    | 17                         | 63,852               |                 |                     |          |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirici ve                 | 1-3                           | 22                         | 58,977               |                 |                     |          |
|  | 3-5                           | 18                         | 58,777               | 9,836           | 5                   | 0,080    |
|  | 6-10                          | 23                         | 58,739               |                 |                     |          |

|   |  |                                  |   |       |   |       |
|---|--|----------------------------------|---|-------|---|-------|
| Motive Edici Konulardaki Etkisi Ile İlgili Sorun Yaşıyor Musunuz?   | 11-15<br>16-20<br>20 ve Üstü                       | 25<br>17<br>17                   | 71,38<br>43,705<br>74,647                               |       |   |       |
| Teftiş İçin Gelen Müfettişlerle, Yeni İlköğretim Programından Dolayı Teftiş Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?                        | 1-3<br>3-5<br>6-10<br>11-15<br>16-20<br>20 ve Üstü | 22<br>18<br>21<br>25<br>16<br>14 | 62,909<br>47,666<br>58,976<br>61,88<br>63,875<br>52,607 | 4,105 | 5 | 0,534 |
| Okulunuzda Görev Yapan Öğretmenler Yeni İlköğretim Programına Uyum Sağlamada Problemlerle Karşılaşıyorlar Mı?                                   | 1-3<br>3-5<br>6-10<br>11-15<br>16-20<br>20 ve Üstü | 22<br>18<br>22<br>25<br>17<br>16 | 63,772<br>52,222<br>61,909<br>62,26<br>57,705<br>63,593 | 2,052 | 5 | 0,841 |
| Yeni İlköğretim Programına Göre Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyaller Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?                              | 1-3<br>3-5<br>6-10<br>11-15<br>16-20<br>20 ve Üstü | 22<br>18<br>22<br>25<br>17<br>16 | 54,840<br>57,361<br>61,318<br>61,56<br>64,588<br>64,687 | 1,368 | 5 | 0,927 |
| Yeni İlköğretim Programına Göre, 1. ve 2. Kademedeki Deneylerin Yapılabilmesi İçin Gerekli ve Yeterli Materyal Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz? | 1-3<br>3-5<br>6-10<br>11-15<br>16-20<br>20 ve Üstü | 22<br>18<br>22<br>25<br>17<br>16 | 54,954<br>64,083<br>53,931<br>67,04<br>61,176<br>62,187 | 2,757 | 5 | 0,737 |
| Yeni İlköğretim Programının Yapısı Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?       | 1-3<br>3-5<br>6-10<br>11-15<br>16-20<br>20 ve Üstü | 22<br>18<br>22<br>25<br>17<br>16 | 59,022<br>57,861<br>64,863<br>57,14<br>58,735<br>66,625 | 1,354 | 5 | 0,929 |

**Tablo37.** Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları | Yöneticilikteki Hizmet Süresi | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | P Değeri |
|--|-------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| Yeni İlköğretim                            | 1-3                           | 22                         | 54,522               | 5,85            | 5                   | 0,321    |

|                            |            |    |        |       |   |       |
|----------------------------|------------|----|--------|-------|---|-------|
| Programının Disiplin       | 3-5        | 18 | 54,861 |       |   |       |
| Yönetmeliğinin, 2.         | 6-10       | 22 | 70,409 |       |   |       |
| Kademe Öğrencilerin        | 11-15      | 25 | 66,54  |       |   |       |
| Disiplin Sorunlarını       | 16-20      | 17 | 49,647 |       |   |       |
| Çözmede Yeterli Olması     |            |    |        |       |   |       |
| Konusunda Sorunlar         | 20 ve Üstü | 16 | 63,531 |       |   |       |
| Yaşıyor Musunuz?           |            |    |        |       |   |       |
|                            | 1-3        | 22 | 72,681 |       |   |       |
| 2. Kademe Öğrencilerin     | 3-5        | 17 | 57,911 |       |   |       |
| Derse Devamı, Sorun        | 6-10       | 21 | 61,261 | 5,748 | 5 | 0,331 |
| Olarak Karşınıza Çıkıyor   | 11-15      | 25 | 50,48  |       |   |       |
| Mu?                        | 16-20      | 17 | 56,911 |       |   |       |
|                            | 20 ve Üstü | 16 | 57,593 |       |   |       |
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü  | 1-3        | 22 | 56,090 |       |   |       |
| Mezunu Olmayan             | 3-5        | 16 | 49,062 |       |   |       |
| Öğretmenlerin, Bu Bölüm    | 6-10       | 19 | 50,973 | 0,821 | 5 | 0,975 |
| Mezunu Öğretmenlere        | 11-15      | 24 | 53,583 |       |   |       |
| Kıyasla Sorunları Daha     | 16-20      | 13 | 51,653 |       |   |       |
| Fazla Oluyor Mu?           | 20 ve Üstü | 11 | 56,363 |       |   |       |
| Öğretmenlerin              | 1-3        | 22 | 58,431 |       |   |       |
| Rahatsızlanmaları ve       | 3-5        | 17 | 60,470 |       |   |       |
| Rapor Alarak Okuldan       | 6-10       | 23 | 71,630 | 4,714 | 5 | 0,451 |
| Ayrı Kalmaları             | 11-15      | 25 | 53,12  |       |   |       |
| Durumunda Problemlerle     | 16-20      | 16 | 54,656 |       |   |       |
| Karşılaşıyor Musunuz?      | 20 ve Üstü | 17 | 64,5   |       |   |       |
| 1. ve 2. Kademe            | 1-3        | 22 | 62,977 |       |   |       |
| Öğretmenler Arasında       | 3-5        | 16 | 57,718 |       |   |       |
| Yönetimi Olumsuz           | 6-10       | 21 | 57,785 | 0,661 | 5 | 0,985 |
| Etkileyecek Düzeyde        | 11-15      | 25 | 58,42  |       |   |       |
| Sorunlar Yaşanıyor Mu?     | 16-20      | 16 | 54,968 |       |   |       |
|                            | 20 ve Üstü | 16 | 57,718 |       |   |       |
| Okul Yönetimi ve           | 1-3        | 22 | 60,954 |       |   |       |
| Öğretmenler Arasında       | 3-5        | 17 | 52,117 |       |   |       |
| Yeterli İletişim Konusunda | 6-10       | 23 | 59,456 | 2,39  | 5 | 0,792 |
| Problemler Yaşanıyor Mu?   | 11-15      | 25 | 66,58  |       |   |       |
|                            | 16-20      | 16 | 60,156 |       |   |       |
|                            | 20 ve Üstü | 16 | 57,406 |       |   |       |
| 2. Kademe Öğretmenlerin    | 1-3        | 20 | 64,575 |       |   |       |
| Sınıf Sorumluluklarının 1. | 3-5        | 17 | 68,823 |       |   |       |
| Kademe Öğretmenlerden      | 6-10       | 22 | 50,5   | 5,213 | 5 | 0,390 |
| Farklı Olması Sorun        | 11-15      | 25 | 58,66  |       |   |       |
| Yaratıyor Mu?              | 16-20      | 16 | 54,343 |       |   |       |
|                            | 20 ve Üstü | 15 | 50,766 |       |   |       |

**Tablo37.** Yöneticilikteki Hizmet Sürelerine Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları  | Yöneticilikteki Hizmet Süresi | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | K-W Test Değeri | Serbestlik Derecesi | p Değeri |
|---|-------------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği Sağlama Konusunda Sorun Yaşanıyor Mu? | 1-3                           | 21                         | 56,666               | 2,134           | 5                   | 0,830    |
|   | 3-5                           | 16                         | 54,406               |                 |                     |          |
|   | 6-10                          | 19                         | 51,789               |                 |                     |          |
|   | 11-15                         | 22                         | 53,363               |                 |                     |          |
|   | 16-20                         | 12                         | 43,875               |                 |                     |          |
|   | 20 ve Üstü                    | 16                         | 57,875               |                 |                     |          |
| Katkı Payı Toplama Sorunlarını Hangi Sıklıkta Yaşıyorsunuz?   | 1-3                           | 21                         | 47,571               | 3,639           | 5                   | 0,602    |
|   | 3-5                           | 16                         | 53,062               |                 |                     |          |
|   | 6-10                          | 19                         | 50,315               |                 |                     |          |
|   | 11-15                         | 23                         | 62,130               |                 |                     |          |
|   | 16-20                         | 14                         | 50,785               |                 |                     |          |
|   | 20 ve Üstü                    | 15                         | 55,923               |                 |                     |          |

**Tablo38.** Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Eğitim Durumu   | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | M-W U Test Değeri | p Değeri |
|--|-----------------|----------------------------|----------------------|-------------------|----------|
| 1. ve 2. Kademe Öğrencilerin Aynı Katta Bulunup Aynı Tuvalet ve Bahçeyi Kullanması Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?      | Yüksekokul      | 27                         | 37,722               | 439,5             | 0,178    |
|  | Fakülte ve Üstü | 40                         | 31,487               |                   |          |
| 1. Kademe Öğrencilerin Boyutlarına Göre Hazırlanmış Eşyaların 2. Kademe Öğrencileri Tarafından Kullanılması Sorunlara Yol Açıyor Mu? | Yüksekokul      | 25                         | 31,74                | 468,5             | 0,785    |
|  | Fakülte ve Üstü | 39                         | 32,987               |                   |          |
| İkili Eğitim Yapan Okullarda Aynı Dersliği Paylaşan 1. ve 2. Kademe Öğrencileri Arasında Problemler Yaşanıyor Mu?                    | Yüksekokul      | 13                         | 22,884               | 183,5             | 0,752    |
|  | Fakülte ve Üstü | 30                         | 21,616               |                   |          |
| Okulunuz İçin Gerekli Kadroyu Oluşturmada ve Sürekliliğini Sağlamada Üst Düzey Yöneticilerle Sorun Yaşıyor Musunuz?                  | Yüksekokul      | 42                         | 57,047               | 1493              | 0,625    |
|  | Fakülte ve Üstü | 75                         | 60,093               |                   |          |



|  |                 |    |        |        |       |
|--|-----------------|----|--------|--------|-------|
| Yetkilerinizi Kullanmakta Üst Makamlardan Gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) Engellemelerle Karşılaşıyor Musunuz?                                | Yüksekokul      | 42 | 60,607 | 1507,5 | 0,689 |
|  | Fakülte ve Üstü | 75 | 58,1   |        |       |
| İl veya İlçede İlköğretime Bakan Birim Yöneticilerinin Değişmesi, Yönetim İle İlgili İşlerin Zamanında ve İstenildiği Şekilde Yapılmasına Olumsuz Etkide Bulunuyor Mu? | Yüksekokul      | 42 | 55,571 | 1431   | 0,327 |
|  | Fakülte ve Üstü | 76 | 61,671 |        |       |

**Tablo38.** Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Eğitim Durumu   | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | M-W U Test Değeri | P Değeri     |
|--|-----------------|----------------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| Size Verilen Yetkiler Karşılaştığınız Yeni Durum ve Problemleri Çözmek İçin Yetersiz Kalıyor Mu?                                     | Yüksekokul      | 42                         | 58,5                 | 1554              | 0,899        |
|  | Fakülte ve Üstü | 75                         | 59,28                |                   |              |
| Mevcut Yetkilerinizi İstedığınız Düzeyde Kullanma Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?   | Yüksekokul      | 42                         | 58,892               | 1570,5            | 0,877        |
|  | Fakülte ve Üstü | 76                         | 59,835               |                   |              |
| Kurum Teftişlerinde, Müfettişlerin Okul Yönetimini Yönlendirici ve Motive Edici Konulardaki Etkisi İle İlgili Sorun Yaşıyor Musunuz? | Yüksekokul      | 42                         | 60,369               | 1559,5            | 0,830        |
|  | Fakülte ve Üstü | 76                         | 59,019               |                   |              |
| Teftiş İçin Gelen Müfettişlerle, Yeni İlköğretim Programından Dolayı Teftiş Sırasında Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?             | Yüksekokul      | 41                         | 53,451               | 1330,5            | 0,333        |
|  | Fakülte ve Üstü | 72                         | 59,020               |                   |              |
| Okulunuzda Görev Yapan Öğretmenler Yeni İlköğretim Programına Uyum Sağlamada Problemlerle Karşılaşıyorlar Mı?                        | Yüksekokul      | 42                         | 55,702               | 1436,5            | 0,433        |
|  | Fakülte ve Üstü | 74                         | 60,087               |                   |              |
| Yeni İlköğretim Programına Göre Derslerin İşlenişinde İhtiyaç Duyulan Materyaller Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?                   | Yüksekokul      | 42                         | 60,630               | 1464,5            | 0,587        |
|  | Fakülte ve Üstü | 74                         | 57,290               |                   |              |
| Yeni İlköğretim Programına Göre,   | Yüksekokul      | 42                         | 67,095               | 1193              | <b>0,028</b> |

|   |                 |    |        |        |       |
|---|-----------------|----|--------|--------|-------|
| 1. ve 2. Kademe Deneyleerin Yapılabilmesi İçin Gerekli ve Yeterli Materyal Konusunda Sorun Yaşıyor Musunuz?   | Fakülte ve Üstü | 74 | 53,621 |        |       |
| Yeni İlköğretim Programının Yapısı Gereği, Sınıf Ortamında Etkinliklerin Uygulanmasında Sınıf Mevcudundan Dolayı Problemler Yaşanıyor Mu?                   | Yüksekokul      | 42 | 53,476 | 1343   | 0,208 |
| Yeni İlköğretim Programının Disiplin Yönetmeliğinin, 2. Kademe Öğrencilerin Disiplin Sorunlarını Çözmede Yeterli Olması Konusunda Sorunlar Yaşıyor Musunuz? | Fakülte Ve Üstü | 74 | 61,351 |        |       |
|   | Yüksekokul      | 42 | 55,535 | 1429,5 | 0,457 |
|   | Fakülte ve Üstü | 74 | 60,182 |        |       |
| 2. Kademe Öğrencilerin Derse Devamı, Sorun Olarak Karşınıza Çıkıyor Mu?   | Yüksekokul      | 42 | 57,869 | 1496,5 | 0,923 |
|   | Fakülte ve Üstü | 72 | 57,284 |        |       |

**Tablo38.** Eğitim Durumlarına Göre Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplar Arası Fark Analizi Sonuçları (Devamı)

| Yönetim Sorunlarına İlişkin Anket Soruları   | Eğitim Durumu   | Ankete Katılan Kişi Sayısı | Ortalama Sıra Değeri | M-W U Test Değeri | P Değeri |
|--|-----------------|----------------------------|----------------------|-------------------|----------|
| Sınıf Öğretmenliği Bölümü Mezunu Olmayan Öğretmenlerin, Bu Bölüm Mezunu Öğretmenlere Kıyasla Sorunları Daha Fazla Oluyor Mu? | Yüksekokul      | 35                         | 51,928               | 1157,5            | 0,911    |
|  | Fakülte ve Üstü | 67                         | 51,276               |                   |          |
| Öğretmenlerin Rahatsızlanmaları ve Rapor Alarak Okuldan Ayrı Kalmaları Durumunda Problemlerle Karşılaşıyor Musunuz?          | Yüksekokul      | 42                         | 56,428               | 1467              | 0,598    |
|  | Fakülte ve Üstü | 74                         | 59,675               |                   |          |
| 1. ve 2. Kademe Öğretmenler Arasında Yönetimi Olumsuz Etkileyecek Düzeyde Sorunlar Yaşanıyor Mu?                             | Yüksekokul      | 41                         | 59,414               | 1336              | 0,445    |
|  | Fakülte ve Üstü | 71                         | 54,816               |                   |          |
| Okul Yönetimi ve Öğretmenler Arasında Yeterli İletişim Konusunda Problemler Yaşanıyor Mu?                                    | Yüksekokul      | 42                         | 59,25                | 1480,5            | 0,735    |
|  | Fakülte ve Üstü | 73                         | 57,280               |                   |          |

|  |                 |    |        |        |       |
|--|-----------------|----|--------|--------|-------|
| 2. Kademe Öğretmenlerin Sınıf Sorumluluklarının 1. Kademe Öğretmenlerden Farklı Olması Sorun Yaratıyor Mu? | Yüksekokul      | 41 | 53,024 | 1313   | 0,424 |
|  | Fakülte ve Üstü | 70 | 57,742 |        |       |
| 1. ve 2. Kademe Müdür Yardımcıları Arasında Gerekli İşbirliği Sağlama Konusunda Sorun Yaşanıyor Mu?        | Yüksekokul      | 37 | 48,716 | 1099,5 | 0,434 |
|  | Fakülte ve Üstü | 65 | 53,084 |        |       |
| Katkı Payı Toplama Sorunlarını Hangi Sıklıkta Yaşıyorsunuz?  | Yüksekokul      | 35 | 54,971 | 1051   | 0,344 |
|  | Fakülte ve Üstü | 67 | 49,686 |        |       |

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

#### 5.1. SONUÇLAR

Eğitim-öğretimin sistemli ve verimli sürdürülebilmesinde okul yöneticilerine önemli roller düşmektedir. Ülkemizde okulların çeşitli sorunları vardır. Okul yöneticileri eğitim-öğretim ile ilgili sorunların yanı sıra farklı sorunlar ile de meşgul olmaktadır. Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlar net olarak ortaya konabilirse, çok daha somut çözüm önerilerinin üretilebileceği düşünülmektedir. Bu çalışma okul yöneticilerinin okulda yaşadığı sorunları çok geniş bir çerçevede ortaya koymayı amaçlamıştır.

Bu amaçla İstanbul ili Anadolu Yakasındaki Kadıköy ilçesinde 39, Ümraniye ilçesinde 36 ve Kırklareli İli Lüleburgaz ilçesinde 48 ilköğretim okulu yöneticisine anket uygulanarak veri toplanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin sonucunda özetle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Ankete katılan 123 yöneticinin, %78 ini erkekler, %22 sini kadınlar oluşturmuştur.
- Toplamda katılımcıların ortalama yaşları 42,88 olarak bulunmuştur.
- Katılımcıların %85 i evli, %11 i bekar, %4 ü ise boşanmış olarak belirlenmiştir.
- Kadıköy ilçesinde katılımcılar %54 oranında müdür yardımcısı düzeyinde, Ümraniye ilçesinde %61 oranında müdür düzeyinde, Lüleburgaz ilçesinde %56 oranında müdür yardımcısı düzeyinde katılım gerçekleştirmişlerdir.
- Katılımcıların, meslekteki hizmet sürelerine göre; %48 inin 21 yılın üzerinde süredir mesleki hizmetlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Buna göre, katılımcıların oldukça tecrübeli kişilerden oluştuğu yorumu yapılabilmektedir.

- Yöneticilikteki ortalama hizmet sürelerine baktığımızda ise, Kadıköy ilçesinde çalışan yöneticilerin ortalama 8,5 yıl, Ümraniye ilçesinde çalışanların 11,1 yıl, Lüleburgaz ilçesinde çalışanların 12,4 yıl ve toplamda 10,8 yıldır yöneticilik yaptıkları söylenebilmektedir. Buna göre, en tecrübeli yöneticiler Lüleburgaz ilçesinde yer almaktadır.
- Ümraniye’de bulunan okullardaki yöneticiler, diğer ilçelere göre şuan çalıştıkları okulda daha uzun süredir yöneticilik yapmaktadırlar. Ümraniye ilçesini Lüleburgaz ilçesi izlerken, Kadıköy ilçesindeki yöneticilerin, şuan çalıştıkları okulda, ortalama yöneticilik süresi yönünden yeni yöneticiler oldukları yorumu yapılabilmektedir.
- Kadıköy ilçesinde %74, Ümraniye ilçesinde %50, Lüleburgaz ilçesinde %52 olmak üzere toplamda katılımcıların %58 i Fakülte mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Yüksekokul mezunu olduğunu belirten 42 kişinin ise, 9 adedi Kadıköy, 14 adedi Ümraniye, 19 adedi de Lüleburgaz ilçesinde çalışmaktadırlar. Lüleburgaz ilçesinde 2, Ümraniye ilçesinde 1 adet olmak üzere toplam 3 adet katılımcı Yüksek Lisans derecesine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Kadıköy ilçesinde çalışan 1 adet katılımcı ise Doktora derecesine sahiptir. Diğer seçeneğini işaretleyen 4 katılımcı da Ön lisans mezunu olduklarını belirtmişlerdir.
- Toplamda %85,37 oranı ile teşekkür ödülü katılımcıların en fazla aldıkları ödül olmuştur. Katılımcıların %64,23 ü takdir ödülü aldıklarını ifade etmişlerdir. Maaş ödülü göstergesine göre Kadıköy ve Lüleburgaz ilçeleri Ümraniye ilçesinin oldukça gerisinde kalmaktadır.
- Katılımcıların 119 adedi kitap yayınlamadıklarını belirtirken, Kadıköy ilçesinde çalışan 2, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde çalışan birer katılımcı yayınlanmış kitapları bulunduğunu ifade etmişlerdir. Kadıköy ilçesinde çalışan bir katılımcı Matematik kitabı yayınladığını belirtirken, kitap yayınlayan diğer 3 katılımcı Dil Araştırmaları kitabı yayınladıklarını ifade etmişlerdir.
- Hizmet içi eğitim faaliyetine katılım düzeyi Ümraniye ilçesinde diğer ilçelere oranla daha yüksektir. Bu ilçeyi Kadıköy ilçesi izlerken, Lüleburgaz ilçesinde katılım daha düşük oranda gerçekleşmiştir. Katılımcıların en çok

katıldıkları 3 faaliyet sırasıyla, ‘Okul Yönetimi ve Geliştirme Programı’, ‘Toplam Kalite Yönetimi’ ve ‘Eğitim Yönetimi’ olarak belirtilmiştir.

- Okulların buldukları ilçe ve kuruluş yıllarına göre, Ümraniye ilçesinde bulunan okulların diğer ilçelere oranla daha yeni olduğu, Lüleburgaz ilçesindeki okulların da Kadıköy de bulunan okullara göre daha yeni olduğu yorumu yapılabilmektedir.
- İlçe bazında okul başına düşen öğretmen sayısına bakıldığında, Kadıköy’deki okullarda okul başına 42,3 öğretmen, Ümraniye deki okullarda okul başına 47,5 öğretmen, Lüleburgaz’daki okullarda ise okul başına 22,08 öğretmen düşmektedir.
- İlçe bazında okul başına düşen öğrenci sayısına baktığımızda, 1.634 adet öğrenci sayısı ile Ümraniye ilçesi en kalabalık okulların yer aldığı ilçe olurken, bu ilçeyi ortalama 919 öğrenci ile Kadıköy ilçesi ve ortalama 650 öğrenci ile Lüleburgaz ilçesi izlemektedir.
- Okul başına düşen ortalama öğretmen sayısını hesapladığımızda Ümraniye ilçesi en çok öğretmene sahip okulların yer aldığı ilçe olmuş, bu ilçeyi okul başına düşen öğrenci sayısında olduğu gibi Kadıköy ilçesi izlemiş ve son sırada Lüleburgaz ilçesi yer almıştı. Böylece, okullarda öğrenci sayısına orantılı olarak öğretmen sayısının yer aldığı yorumu yapılabilmektedir. Buna göre, Ümraniye ilçesinde öğretmen başına 34 öğrenci düşerken, Lüleburgaz ilçesinde 29, Kadıköy ilçesinde ise 21 öğrenci düşmektedir.
- Okul başına düşen ortalama derslik sayısına bakıldığında ise Ümraniye ilçesi 25 derslik ile ilk sırada yer almaktadır. Lüleburgaz ilçesinde okul başına 20 adet derslik bulunurken bu sayı Kadıköy ilçesinde 17 olarak belirlenmiştir.
- Derslik başına düşen ortalama öğrenci sayısına göre, Lüleburgaz ilçesi derslik başına 33 adet öğrenci ile en ideal ilçe olarak gözükmektedir, Kadıköy ilçesinde derslik başına 53 öğrenci ve Ümraniye ilçesinde ise derslik başına 64 öğrenci bulunmaktadır. Dolayısıyla, özellikle Ümraniye ilçesinin okul başına düşen ortalama derslik sayısına bakıldığında en yüksek sayıda dersliğe sahip olan ilçe olarak gözükmemesine rağmen, derslik başına düşen öğrenci sayısı ile oldukça yetersiz sayıda dersliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde, Kadıköy ilçesinde bulunan okulların öğrenci başına düşen ortalama

derslik sayılarının da (53 öğrenci) çok yetersiz olduğu yorumu yapılabilmektedir.

- Ortalama sınıf öğretmeni sayısına bakıldığında, tüm ilçelerde her bir dersliğe en az 1 sınıf öğretmeni düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, okulların sınıf öğretmeni sıkıntısı çekmedikleri yorumu yapılabilmektedir.
- İlçe ve okullardaki sınıf öğretmenlerinin ‘sınıf öğretmenliği’ bölümü mezunu olma durumlarına göre sonuçları yorumlarsak, Lüleburgaz ilçesinde çalışan sınıf öğretmenleri diğer ilçelere oranla, daha çok ‘sınıf öğretmenliği’ bölümü mezunu kişilerden oluşmaktadır. Bu parametreye göre en düşük yüzdeli ilçe ise Ümraniye ilçesi olmuştur.
- Okulların sahip oldukları donanımın ilçelere göre araştırma sonuçları;
- Lüleburgaz’daki okullarda müzik odasına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Fen laboratuvarı göstergesine göre tüm ilçeler iyi durumdadır.
- Yeni ilköğretim programı, uygulamaya yönelik öğrenmeyi artırmayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla birer uygulama alanı olan atölyelerin tüm ilçelerdeki okullarda sayılarının artırılması gerekmektedir.
- Kitaplık, Kadıköy’deki okulların %92 sinde, Ümraniye’deki okulların %80 inde, Lüleburgaz’daki okulların %83 ünde bulunmaktadır.
- Kadıköy’deki okulların büyük çoğunluğunda spor salonu bulunmasına rağmen, diğer ilçelerde spor salonu eksikliğinin olması dikkat çekici bir noktadır.
- Oyun salonu eksikliği tüm ilçelerde yaşanmaktadır.
- Müze, Kadıköy’deki okulların %12 sinde, Ümraniye’deki okulların %13 unda bulunmaktadır. Ankete katılan ve Lüleburgaz ilçesinde çalışan katılımcıların hepsi bu soruya ‘yok’ cevabını vermişlerdir.
- Eğitsel kol odasına başta Lüleburgaz ilçesi olmak üzere tüm ilçelerde ihtiyaç duyulmaktadır.
- Kadıköy’deki okulların %43 ünde, Ümraniye’deki okulların %52 sinde, Lüleburgaz’daki okulların %64 ünde teknoloji odaları bulunmaktadır.
- Kadıköy’deki okulların %64 ünde, Ümraniye’deki okulların %94 ünde ana sınıfı bulunmaktadır. Ankete katılan ve Lüleburgaz ilçesinde çalışan

katılımcıların hepsi bu soruya ‘var’ cevabını vermişlerdir. Var olan ana sınıflarının yeterli fiziki mekana sahip olup olmadıklarına bakıldığında ise;

- Lüleburgaz’daki okulların %72 sinde Ümraniye’deki okulların %63 ünde, Kadıköy’deki okulların ise sadece %46 sında fiziki mekanın yeterli olduğu ifade edilmiştir.
- 1. ve 2. kademe öğrencileri aynı katta bulunup aynı tuvalet ve bahçeyi kullanmaktadırlar. Katılımcıların bu konuda karşılaştıkları sorunlar; oyun ve spor alanlarının yeterli olmaması nedeniyle bahçede itişip kakışma, 2. kademe öğrencilerin kendilerini öncelikli görmesi, tuvaletlerde ve bahçede küçüklere kötü davranışlar, 1. kademe öğrencilerine yaşam hakkı tanımama şeklinde ifade edilmiştir.
- Lüleburgaz ilçesindeki okulların %83 ünde 1. ve 2. kademe öğrencileri için farklı boyutlarda demirbaş eşya kullanılırken, Kadıköy ilçesinde bu oran %28, Ümraniye ilçesinde %33 olarak gerçekleşmiştir. %83 oranının Lüleburgaz ilçesinde ikili eğitim yapılmamasından kaynaklanmış olabileceği yorumu yapılabilmektedir. Kadıköy ve Ümraniye ilçelerinde bu sonucun sorunlara neden olması mümkündür.
- İdari personelin rahat çalışabilmesi için yeterli sayıda oda var mı? sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, tüm ilçelerde çoğunlukla evet cevabı alınmıştır. Ancak, Lüleburgaz ilçesi bu değişken yönünden en rahat ilçe olarak gözükmektedir.
- Okulların öğretmen sayıları düşünüldüğünde, tüm okullarda öğretmenler odası büyüklüğünün yeterli olduğu ifade edilmiştir.
- Ümraniye ilçesindeki okulların %70 inde ikili eğitim yapıldığı belirtilirken, bu oran Kadıköy ilçesinde %50 düzeyindedir. Ankete katılan ve Lüleburgaz’da yer alan okullarda ise ikili eğitim yapılmamaktadır. İkili eğitim 1. veya 2. kademe öğrencilerin boyutlarına göre ayarlanmış sınıflarda farklı kademelerin ders işlemesine sebep olacağı için çeşitli sorunlara neden olabilmektedir.
- Kaynaştırma öğrencileriniz var mı? sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, Ümraniye’deki okulların %92 sinde, Lüleburgaz’daki okulların %77 sinde ve Kadıköy’deki okulların %41 inde kaynaştırma öğrencilerinin bulunduğu



görülmektedir. Kaynaştırma öğrencileri her okulda olabilmesine rağmen, özellikle Ümraniye, Lüleburgaz ilçelerinde sınıf seviyesi ve dersin işlenişine etki etmemesi için kontrol altında tutulmalıdır. Katılımcıların bu konuda karşılaştıkları sorunlar; BEP planının yeterince uygulanamaması, kaynaştırma öğrencileri ile kalabalık sınıflarda ilgilenilememesi, kaynaştırma öğrencilerinin diğer öğrencilere şiddet uygulaması , dersin işleyişini engellemeleri, derse düzenli devam etmemeleri, öğretmenlerin kaynaştırma öğrencilerini eğitme konusunda yeterince donanıma sahip olmamaları, kaynaştırma öğrencilerinde uyum sorunu ve zamanla dışlanma görülmesi, velilerin durumu kabullenmemesi şeklinde ifade edilmiştir.

- Kadıköy ilçesindeki okulların %25 inde, Ümraniye ilçesindeki okulların %33 ünde, Lüleburgaz ilçesindeki okulların %45 inde yeterli sayıda branş öğretmeni bulunmadığı ifade edilmiştir. Bu da, Lüleburgaz ilçesinde diğer ilçelere oranla branş öğretmeni sıkıntısının daha fazla hissedildiği şeklinde yorumlanabilmektedir .Buna göre, eksikliği en fazla ifade edilen 3 branş sırasıyla müzik, bilgisayar ve ingilizce olarak gerçekleşmiştir.
- Kadıköy ilçesinde çalışan katılımcıların %64 ü, Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcıların %61 i, Lüleburgaz ilçesinde çalışan katılımcıların %66 sı yönetimde işlerin sürekliliği açısından makamlarına bağlı sekretere ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.
- Katkı payı toplamak tüm okullar için ciddi sıkıntı oluşturmaktadır. Kadıköy'deki okulların %87 sinde, Ümraniye'deki okulların %80 inde, Lüleburgaz'daki okulların %91 inde katkı payı toplanırken sorun olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcıların aşağıda belirtilen sorulara verdikleri cevapların okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre farklılık gösterdiği ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenmektedir. Cevapları okulun bulunduğu ilçe değişkenine göre fark gösteren sorular şunlardır:

- İkili Eğitim yapan okullarda 1. ve 2. kademe öğrencilerinin aynı dersliği paylaşması sorun oluyor mu?
- Yetkilerinizi kullanırken üst makamlardan (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) gelen engellemelerle karşılaşılıyor musunuz?

- Okulunuzda görev yapan öğretmenler yeni ilköğretim programına uyum sağlamada problem yaşıyorlar mı?
- Yeni ilköğretim programının yapısı gereği, sınıf ortamında etkinliklerin uygulanmasında sınıf mevcudundan dolayı problem yaşanıyor mu ?
- Yeni ilköğretim programının disiplin yönetmeliğinin, 2. kademe öğrencilerin disiplin sorunlarını çözmeye yeterli olması konusunda sorunlar yaşıyor musunuz?
- 2. kademe öğrencilerin derse devamı sorun olarak karşınıza çıkıyor mu?
- Öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrılmaları durumunda problemlerle karşılaşılıyor musunuz?
- 1. ve 2. kademe öğretmenler arasında yönetimi olumsuz etkileyecek düzeyde sorunlar yaşanıyor mu?
- Okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişim konusunda sorun yaşıyor musunuz?
- 1. ve 2. kademe müdür yardımcılar arasında gerekli işbirliği konusunda sorun yaşıyor musunuz?

Sonuçlara göre;

- İkili Eğitim yapan okullarda 1. ve 2. kademe öğrencilerinin aynı dersliği paylaşması; Ümraniye ilçesinde, Kadıköy ilçesine oranla daha fazla soruna neden olmaktadır.
- Yetkilerinizi kullanırken üst makamlardan (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) gelen engellemelerle karşılaşılıyor musunuz? Sorusuna;Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcılar bu konu hakkında daha fazla sorun yaşadıklarını belirtirken Lüleburgaz ilçesinde bu sorunla nadiren karşılaştıklarını belirtmişlerdir.
- Öğretmenlerin yeni ilköğretim programına uyum sağlaması; Ümraniye ilçesinde çalışan katılımcılar bu konu hakkında daha fazla sorun yaşarken, Lüleburgaz ilçesinde bu sorunla bazen karşılaşılmaktadır.
- Yeni ilköğretim programının yapısı gereği, sınıf ortamında etkinliklerin uygulanmasında sınıf mevcudunun etkisi; Ümraniye ilçesinde bu konu,

diğer ilçelere oranla çok daha fazla soruna neden olmaktadır. Bunun sebebi, okulun mevcut durum istatistiklerini verirken Ümraniye ilçesinde derslik başına 63 öğrenci düştüğü görülmüş ve derslik sayısının çok yetersiz olduğu belirtilmişti.

- Yeni ilköğretim programının disiplin yönetmeliği gereği, 2. kademe öğrencilerin disiplin sorunları; Kadıköy ilçesinde bu sorun ile diğer ilçelere oranla daha sık karşılaşılmaktadır.
- 2. kademe öğrencilerin derse devamı; Ümraniye ilçesinde bu konu diğer ilçelere oranla çok daha fazla soruna neden olmaktadır. Bu sorun ile Kadıköy ve Lüleburgaz ilçelerinde bazen karşılaşılmaktadır.
- Öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrılmaları durumunda; Kadıköy ve Lüleburgaz ilçeleri arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmazken, Ümraniye ilçesinde bu konu diğer ilçelere oranla çok daha fazla soruna neden olmaktadır. Bu sorun ile Kadıköy ve Lüleburgaz ilçelerinde bazen karşılaşılmaktadır.
- 1. ve 2. kademe öğretmenler arasında yönetimi olumsuz etkileyecek düzeyde sorunlar yaşanıyor mu? , Kadıköy ilçesinde bu konu diğer ilçelere oranla çok daha fazla soruna neden olmaktadır. Bu sorun ile, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde nadiren karşılaşılmaktadır.
- Okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişim konusunda; Kadıköy ilçesinde bu konu diğer ilçelere oranla çok daha nadir soruna neden olmaktadır. Bu sorun ile, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde çoğunlukla karşılaşılmaktadır.
- 1. ve 2. kademe müdür yardımcıları arasında gerekli işbirliği konusunda; Kadıköy ilçesinde bu konu diğer ilçelere oranla çok daha nadir soruna neden olmaktadır. Bu sorun ile, Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde çoğunlukla karşılaşılmaktadır.
- Yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasında yaş değişkenine göre bir fark olmadığı, başka bir ifade ile cevapların yaş değişkeninden bağımsız olduğu istatistiksel olarak söylenmektedir.

- Yeni ilköğretim programına göre, 1. ve 2. kademedeki deneylerin yapılabilmesi için gerekli ve yeterli materyal konusunda sorun yaşıyor musunuz? sorusuna verilen cevaplar katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Yüksekokul mezunu kişiler fakülte mezunlarına oranla, bu konuda daha fazla sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.
- İlköğretim programının disiplin yönetmeliğinin, 2. kademe öğrencilerin disiplin sorunlarını çözmeye yeterliliği; katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Ortalama değerlere bakıldığında ise kadınların erkeklere göre disiplin yönetmeliğini daha yetersiz buldukları söylenebilmektedir. Diğer tüm sorular için yürütülen araştırmada ankete katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasında cinsiyete göre bir fark olmadığı görülmüştür.
- Okula teftiş için gelen ilköğretim müfettişleriyle, yeni ilköğretim programından dolayı teftiş sırasında karşılaştıkları sorunlar hakkında; katılımcılar müfettişler ile programın uygulanması, materyal eksikliği ve okulun mali durumu hakkındaki (veli bağışları vs) konularda sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sorunların yaşanmasının nedeni olarak da, müfettişlerin yeni programı bilmemeleri, bilmedikleri için farklı isteklerde bulunmaları, müfettişler arasında yorum farkı olması, bazılarının amacının sadece teftiş yapmak olması, müfettişlerin açık araştırmaları, çevre şartlarını dikkate almamaları ve rehberlik bilgilerinin yetersiz olması gibi konular görülmektedir.
- 1. ve 2. kademe öğretmenlerin sınıf sorumluluklarının farklı olmasının yarattığı sorunlara neden olarak ise, 1. kademe öğretmenlerin 2. kademe öğretmenlere göre sınıfa daha çok sahip çıkmaları, sınıfı daha iyi tanımları, daha sorumlu davranmaları, veli ile iletişim kurmaları, sınıfı disiplin ve düzen içinde tutmaları, buna karşın 2. kademe öğretmenlerin görevlendirme ile farklı yerlere gidiyor olmaları, bu nedenle sınıfla iç içe olamamaları, sınıfı ve veliyi yeterince tanınamaları, sorumluluk almamaları gibi nedenler gösterilmektedir. Bunun yanında katılımcılar 2.

kademe öğretmenlerin 1. kademe öğretmenlere oranla daha fazla evrak doldurduklarını ifade etmişlerdir.

- Veli-okul ve veli-sınıf toplantılarına katılımın ilçelere göre dağılımı; Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde yer alan okullarda genellikle orta düzeyde katılım gerçekleştiği belirtilirken, Kadıköy ilçesinde yer alan okullarda velilerin toplantılara katılımı diğer ilçelere göre daha düşük seviyede gerçekleşmektedir. Aynı şekilde; Ümraniye ve Lüleburgaz ilçelerinde yer alan okullarda ,veli-okul ve veli-sınıf işbirliğinin genellikle 1. kademede daha sağlıklı yapılabildiği belirtilirken, Kadıköy ilçesinde işbirliği diğer ilçelere göre daha düşük seviyede gerçekleşmektedir.
- Toplamda katılımcıların %66 sı 1. kademede, %4 ü 2. kademede, %18 i her iki kademede birden sağlıklı işbirliği yapıldığını ifade etmişlerdir. Buna göre, 2. kademede işbirliğinin daha sağlıklı yapılabilmesi için çeşitli önlemler alınmalıdır.
- Katılımcıların, okulunuzda veli toplantısı, öğretmenler kurul toplantısı ve müsamere gibi etkinliklerin yapılabileceği uygun kapasitede salonunuz var mı? sorusuna verdikleri cevapların sonuçlarına göre, özellikle Lüleburgaz ilçesi olmak üzere Kadıköy ilçesinde de bu tip organizasyonların düzenlenmesi için uygun salonlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ümraniye ilçesi diğer ilçelere oranla daha iyi durumda olmasına rağmen salon sayısı bu ilçede de istenilen düzeyde değildir.
- Sonuçlara göre, katılımcıların en sık karşılaştıkları sorun katkı payı toplama konusunda, ikinci olarak disiplin yönetmeliğinin 2. kademe öğrencilerin sorunlarını çözmede yetersiz kalması ve üçüncü olarak da öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda yaşanan problemler olarak belirlenmiştir.

## 5.2. ÖNERİLER

- Son yıllarda ülkemizde okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve istihdamında önemli gelişmeler olmasına rağmen okul müdürlerine müdürlük formasyonu ve liderlik özellikleri kazandıracak programlara gereken önem verilmemektedir. MEB gerekli düzenlemeleri yaparak tüm okul müdürlerinin müdürlük formasyonuna sahip olmasını zorunluluk haline getirmelidir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin yetkileri yeterli değildir. Yetki karmaşası vardır, buna karşın sorumlulukları fazladır, yetkilerinin artırılması gerekmektedir.
- Okul binalarının tamirata, temizlik gibi eğitime destek hizmetlerin "idare amiri" tarafından yürütülmesi, okul müdürünün eğitim ve öğretim konularına daha çok zaman ayırabilmesini sağlayacaktır.
- Yöneticilerin bilgi birikimlerini, yönetici adaylarına aktarmaları için kitap yazma istekleri olmalıdır. Ayrıca yayın kuruluşlarının eğitim yöneticilerine bu konuda yardımcı olmaları gerekmektedir.
- Eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline gelmesi gerekmektedir. Lisans üstü eğitimin şart olması, mesleğin şartlarının cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yetişmiş yöneticilerin seçilmesi ve bir müddet deneme mahiyetinde göreve başlatılmaları gerekmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin, okulun maddi kaynaklarını artırma ve bunları çok iyi kullanma becerisine sahip olmaları gerekmektedir.
- Birinci ve ikinci kademe öğrencileri için ayrı katlarda sınıfların olması ya da iki ayrı binada öğrenim görmeleri, ayrı demirbaş eşyayı kullanması, gerekli deneylerin, eğitsel kulüp faaliyetlerinin, spor faaliyetlerinin yapılabilmesi sorunları azaltmaktadır, bu da bazı donanımları değiştirmek için maddi imkanlara sahip olmayı gerektirmektedir.

- Öğretmenler odasının uygun rahatlıkta düzenlenmesi, özellikle sigara içen ve içmeyen öğretmenlerin odalarının ayrılması önemli bir faktördür.
- İkinci kademe öğretmenlerinin, öğrencileri ile daha çok ilgilenebilmeleri için bir program yapılmalıdır.
- İkili öğretimden kaynaklanan çeşitli problemler vardır, özellikle aynı dersliği paylaşan birinci ve ikinci kademe sınıflar varsa problemler olmaktadır. Normal öğretim en idealidir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Açıkalin, A. (1998). *Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Akçay, C. (1996). *Okul Yönetimi*. Ankara: 72 Ofset Tesisleri.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, İ. P. (2003) *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, M. (2000) *Eğitim Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları
- Balcı, A. (1995) *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No 18
- Balcı, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Başaran, İ. E. (1983). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim* (2.Baskı), Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1993) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.



- Başaran, İ.E. (1994) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Kadioğlu Matbası.
- Başaran, İ.E. (1996) *Eğitim Yönetimi*. (5. Basım) Ankara: Yargıcı Matbası.
- Binbaşoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği* (3. Baskı). Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.
- Binbaşoğlu, C.(1988). *Genel Öğretim Bilgisi*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.
- Bursalioğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Şafak Matbaacılık
- Bursalioğlu, Z. (1997), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:142.
- Bursalioğlu, Z. (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. (7. Baskı) Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelikkaya, H. (1998). *Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi*. İstanbul: Alfa Basım-Yayım Dağıtım.

Çelikten, M. (2004). İdeal Bir Okul Müdürü Portresi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, (21), 195-204

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Demirtaş, H. Ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Doğan, V. (2005). *Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Drucker, P. F. (1994). *Yeni Gerçekler* (B. Karanakçı, Çev.). Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları, Tisamat Basım Sanayi.

Drucker, P. F. (1997). *Kapitalist Ötesi Toplum*. Ankara: İnkılap Kitabevi.

Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Ensari, H. (2003). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitim Ve Okul Yönetimi* (6. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon* (3. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren,E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erkoç, Z. (2000). Okul Müdürlerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *Eğitim ve Bilim*, 26 (19).
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Todaie.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Yelkentepe Yayınları.
- Fidan, N., Erden, M. *Eğitime Giriş*, Alkım Yayınevi, Ankara
- Gibson, J. Ve Diğerleri. (1973). *Oragnizastions: Stnicture Proceuses Behavior*. Teksas: Puplications İnc.
- Giray, N. (2006). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme Problem Çözme Yeterliliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Güçlüol, K. (1985). *Yönetim ve Yönetici*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler*. Ankara: Eğitim Yönetimi Yıl:2 Sayı:2
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Gürkan, F. B. (2006). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Basım-Yayım Dağıtım.
- Hoy, K. W., Tarter, C. J. And Bliss, R. J. (1990). Organizational Climate, *Scholl Health And Efectiveness: A Comparative Analysis.Educational Administration Quarterly*.26(3), 260-279
- Hussey, D. E. (1991). *Kurumsal Değişimi Başarmak* (T. Savaşer, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- İlgar. L. (2000). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan Ve İnsanlar*. (10. Basım). İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kalmaz Türker, G. (2007). *Performans Yönetim Modelini Uygulayan Okullarda Öğretmen ve Yöneticilerin Değişim Sürecini Algılama Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kaplan, İ. (2002). *Türkiye'de Milli Eğitim İdeolojisi ve Siyasal Toplumsallaşma Üzerine Etkisi*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Kaya, Y. K. (1969). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, No:113

Kaya, Y. K. (1979). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Doğan Basımevi.

Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap ve Kırtasiye Limited Şirketi.

Kaya, Y. K. (1993). *Yönetim: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayıncılık.

Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyonl Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları

March, J.G. Ve Simon, H.A. (1969). *Örgütler*. (Ö. Bozkurt. Çev.) Ankara: Todaie Yayınları. No:144

Ocaklı, E. (2006). *Okul Müdürlerinin Duygusal, Bilişsel ve Davranışsal Boyutlarda Değişime Açıklıklarının Ölçülmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. . Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Onaran, O. (1971). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara:A.Ü.S.B.F. Yay.
- Özdemir, S. (1997) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. (1998) *Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002) *Eğitimde Yeni Sistem Arayışları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1998) *Yöneltil Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe Sözlük*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Robbins, S. P. (1994). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall İnc.
- Sarıce, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimde Karşılaştıkları Sorunlar*.  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Schein, H. E. (1976). *Örgütsel Psikoloji*. Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayınları.
- Şennur, M. (2004). Okul Aile İşbirliğinde 11 İpucu. *Yeni Eğitim Dergisi*, 8, 28-30.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. (3.Baskı) Ankara: Saypa Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:180.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tezcan, S. M. (2006). *Okul Yönetiminde Okul Çevresinin Yönetime Katkısı*.  
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Toffler, A. (1971). *Future School*. Newyork: Random House İnc.

Tortop, H. (1979). *Yönetim Bilimi*. Ankara: İlk-San Matbaası.

Tosun, K. (1994). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.

Uras, M. (1998). *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Alguları*.  
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.

Ünal, L. I. (1999). “Eğitimde fırsat eşitliği”. 75.Yılda Eğitim. İstanbul:  
*Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih vakfı Bilanço '98 Yayın Dizisi*, s. 39-72.

Ünal, S. (2000). Öğretmenlerin İş Gdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların  
Değerlendirilmesi.*Milli Eğitim Dergisi*, Eylül

EK 1

Sayı: B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1522  
Konu : Anket (Necmiye BIKAN)

10/05/2007

YEDİTEPE ÜVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimleri Enstitüsü)

İlgi; a) Valilik Makamının 09.05.2007 tarih ve 580/1481 sayılı onayı.  
b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri. e) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsünün 01.04.2007 tarih ve 2537 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Necmiye **BIKAN "İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları"** konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi ; tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Erdem DEMİRCİ  
Müdür a. Müdür Yardımcısı

EKLER :

Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru  
Ek.-2. Onaylı Anket sorulan





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 1481  
Konu : Anket (Necmiye BIKAN)

0<sup>0</sup>)-..Mayıs 07

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.

b) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nün 01.04.2007 tarih ve 2537 sayılı yazısı,

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Necmiye BIKAN "İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları" konulu anket uygulaması yapma isteği hakkındaki ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek: (1/2-15) de bulunan bilgilerin ilimiz Ek-7/8-15 de ismi bulunan ilçe okulu'nda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümü/e rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

EKLERİ:  
Ek-1. İLĞİ(b) yazı ve ekleri

OLUR  
08/05/2007

Hikmet DİNÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

M. Ata ÖZER  
Milli Eğitim



**EK 2**

**T.C  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ**

SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-6300/2537  
KONU: Anket ( Necmiye BIKAN)

1 Mayıs 2007

İstanbul İl Millî Eğitim  
Müdürlüğüne,  
Cağaloğlu

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Öğrencilerinden Necmiye BIKAN İstanbul İli Kadıköy, Üsküdar. Ümraniye ilçelerindeki İlköğretim Okulu yöneticilerine uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları" konulu anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir.

Gerekli iznin verilmesini rica ederim.



Prof. Dr. Ahmet SERPİL  
Rektör

EKİ: Anket Formu (5 sayfa)  
Okul Listesi {9 sayfa

26 Ağustos Yerleşimi  
Kayışdağı Cadde 34755  
Kayışdağı/İçeren İSTANBUL  
Tel:(0216) 578 02 08 578  
0209

T.C. LÜLEBURGAZ KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.OS.4.M.E.M.4,39.0Ü.U4.000.01/ 9960

9/09/2007

KONU: Anket Yapma isteğiniz

Sayın Necmiye BIKAN

Evrensekiz İlköğretim Okulu

LÜLEBURGAZ

İlgi: 18/09/2007 tarihli dilekçeniz.

"İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları" konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında Lüleburgaz merkez ve çevredeki ilköğretim okul müdür ve yardımcılarıyla anket yapma isteğinizin uygun görüldüğüne dair Kaymakamlık oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Nedim ÇETİN  
Müdür a. Şube Müdürü

EKLER:

1-Kaymakamlık oluru

T.C.

LÜLEBURGAZ KAYMAKAMLIĞI

Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.39.00.04.000-02/ 9958

19/09/2007

KONU: Necmiye BIKAN'ın Anket  
Yapma İsteği

KAYMAKAMLIK MAKAMINA  
LÜLEBURGAZ

Necmiye BIKAN'ın " İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunları " konulu yüksek lisans tez çalışması kapsamında Lüleburgaz merkez ve çevredeki ilköğretim okul müdür ve yardımcılarıyla anket çalışma yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

OLUR:  
19.09.2007  
Lütfiullah GÜRSOY  
Lüleburgaz Kaymakamı.

Hayriye ÇELİK  
Müdür V.

## ANKET FORMU

Değerli Meslektaşım,  
“İlköğretim Okullarında Yönetim ve Sorunlara İlişkin Yönetici Görüşleri” üzerine Yüksek Lisans tez çalışması yürütmekteyim.

Araştırdığım konuya ilişkin sorunların tam olarak tespit edilmesi ve uygun çözüm yollarının bulunması, ankette değindiğimiz durumlara ilişkin toplanan bilgilerin doğruluğuna bağlı olacaktır. Bu nedenle ankete vereceğiniz cevaplar, araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik oranını arttıracaktır.

Toplanacak bilgiler, bilimsel amaçlar için kullanılacak ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete isim yazılması gereği yoktur. Her soru için en uygun cevabı bulup işaretleyiniz. Lütfen yanıtız soru bırakmayınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Danışman  
Doç. Dr. Halil Ekşi

Necmiye Bıkan  
Yeditepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

## I. BÖLÜM

### Kişisel Bilgi Formu

#### 1-Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

#### 2-Yaşınız

20–30  31-40  41-50  51-60  61 ve üstü

#### 3-Medeni durumunuz

Evli  Bekâr  Diğer ( belirtiniz  
.....)

#### 4-Göreviniz

Müdür  Müdür Baş Yardımcısı  Müdür Yardımcısı

#### 5-Meslekteki hizmet süreniz

1-5 Yıl  6-10 Yıl  11-15 Yıl  16-20Yıl  21 ve üstü

#### 6-Yöneticilikteki hizmet süreniz

1-3  3-5  6-10  11-15  16-20  20 ve üstü

**7-Yöneticilik yaptığınız okul sayısı**

1-3  4-6  7 ve üzeri

**8-Bu okulda kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?**

1-3  3-5  6-10  11-15  16-20  20 ve üstü

**9-En son mezun olduğunuz okul**

Yüksek Öğretmen Okulu  Eğitim Enstitüsü  
 Eğitim Fakültesi **Bölüm** (Lütfen belirtiniz).....  
 Edebiyat/ Fen- Edebiyat Fakültesi **Bölüm:** (Lütfen belirtiniz).....  
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....

**10-Eğitim durumunuz**

Yüksek Okul  Fakülte  Yüksek Lisans  Doktora  
 Diğer (Lütfen belirtiniz):

**11-Öğretmen ya da yönetici olarak aldığınız ödül türü (Birden fazla işaretleyebilirsiniz):**

Teşekkür  Takdir  Maaş Ödülü  Diğer

**12-Öğretmen ya da yönetici olarak yayınladığınız kitabınız var mı?**

Evet, (Kitabın türünü belirtiniz):  Hayır

**13-Yöneticilik ile ilgili katıldığınız hizmet içi eğitim faaliyetinin sayısını belirtiniz:.....**

**14-Yöneticilik ile ilgili katıldığınız hizmet içi eğitim faaliyetinin adını belirtiniz:.....**

**15-Okulunuzun kuruluş yılı :.....**

**16-İlköğretim okulu olarak kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?:.....**

**17-Öğretmen sayınız:.....**

**18-Öğrenci sayınız:.....**

**19-Derslik sayınız:.....**

**20-Okulunuzda aşağıdakilerden hangileri vardır?**

a-Müzik odası   
b-Fen laboratuvarı   
c-Atölye   
d-Kitaplık   
e-Spor salonu   
f-Oyun salonu   
g-Müze   
h-Eğitsel kol odaları   
ı- Teknoloji odası   
j- Diğer (Lütfen belirtiniz) :.....

## II .BÖLÜM

**1-Okulunuzda birinci ve ikinci kademe öğrencileri aynı katta bulunup aynı tuvalet ve bahçeyi paylaşıyorlar mı?**

Evet Hayır

**2-a) Cevabınız evet ise, bu paylaşım sürecinde problemlerle hangi sıklıkta karşılaşıyorsunuz ?**

Her zaman Çoğunlukla Bazen Nadiren Hiç

b) Ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz).....

.....  
....  
.....  
.....  
.....

**3-Birinci ve ikinci kademe öğrencileri için farklı boyutlarda demirbaş eşya kullanıyor musunuz?**

Evet Hayır

**4-Cevabınız hayır ise, 1. kademe öğrencilerinin boyutlarına göre hazırlanmış eşyaların 2. kademe öğrencileri tarafından kullanılması sorunlara yol açıyor mu?**

Her zaman Çoğunlukla Bazen Nadiren Hiç

**5-İdari personelin rahat çalışabilmesi için yeterli sayıda oda var mı?**

Evet yeterli Hayır yetersiz

**6-Okulunuzun öğretmen sayısı düşünüldüğünde öğretmenler odasının büyüklüğü uygun mu?**

Evet uygundur Hayır uygun değildir

**7-Okulunuzda ana sınıfı var mı?**

Evet Hayır

**8-Cevabınız evet ise ana sınıfı uygulaması için yeterli fiziki mekâna sahip misiniz?**

Evet Hayır

**9-Okulunuzda veli toplantısı, öğretmenler kurul toplantısı ve müsamere gibi etkinliklerin yapılabileceği uygun kapasitede salonunuz var mı?**

Evet Hayır Var ama yetersiz

**10-Okulunuzda ikili eğitim yapılıyor mu?**

Evet Hayır

**Cevabınız evet ise aynı dersliği paylaşan 1. ve 2. kademe öğrencileri arasında problemler yaşıyor mu?**

Her zaman Çoğunlukla Bazen Nadiren Hiç

**11-Okulunuz için gerekli kadroyu oluşturmada ve sürekliliğini sağlamada üst düzey yöneticilerle sorun yaşıyor musunuz?**

Her zaman Çoğunlukla Bazen Nadiren Hiç

**12-Yetkilerinizi kullanmakta üst makamlardan gelen (İl Milli Eğitim, İlçe Milli Eğitim, Siyasi Parti) engellemelerle karşılaşılıyor musunuz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**13-İl veya ilçede ilköğretime bakan birim yöneticilerinin değişmesi, yönetim ile ilgili işlerin zamanında ve istenildiği şekilde yapılmasına olumsuz etkide bulunuyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**14-Size verilen yetkileri karşılaştığınız yeni durum ve problemleri çözmek için yeterli buluyor musunuz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**15- Mevcut yetkilerinizi istediğiniz düzeyde kullanabiliyor musunuz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**16-Kurum teftişlerinde, müfettişlerin okul yönetimine yönlendirici ve motive edici etkisi oluyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**17-Okulunuzu teftiş için gelen ilköğretim müfettişleriyle, yeni ilköğretim programından dolayı teftiş sırasında problemlerle karşılaşılıyor musunuz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**Ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz).....**

.....  
.....  
.....  
.....

**18-Okulunuzda görev yapan öğretmenler yeni ilköğretim programına uyum sağlamada problemlerle karşılaşılıyorlar mı?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**19-Yeni ilköğretim programına göre derslerin işlenişinde ihtiyaç duyulan materyallere (bilgisayar, projeksiyon cihazı vb.) sahip misiniz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**20-Yeni ilköğretim programına göre, birinci ve ikinci kademe deneylerin yapılabilmesi için laboratuvarınızda gerekli ve yeterli materyal bulunmakta mıdır?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**21-Yeni ilköğretim programının yapısı gereği, sınıf ortamında etkinliklerin uygulanmasında sınıf mevcutlarınızdan dolayı problemler yaşıyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**22-Yeni ilköğretim programının disiplin yönetmeliği 2. kademe öğrencilerinin disiplin sorunlarını çözmede yeterli oluyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**23- İkinci kademe öğrencilerinin derse devamı, sorun olarak karşınıza çıkıyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**24-Kaynaştırma öğrencileriniz var mı ?**



Evet  Hayır

**25-Cevabınız evet ise, ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz? (Lütfen belirtiniz).....**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**26-Okulunuzda kaç tane sınıf öğretmeni var:**

**27-Sınıf öğretmenlerinizin kaç tanesi “Sınıf Öğretmenliği” bölümü mezunu değildir?**

**28-Sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olmayan öğretmenlerin, bu bölüm mezunu öğretmenlere kıyasla sorunları daha fazla oluyor mu ?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**29-Yeterli sayıda branş öğretmeniniz var mı?**

Evet  Hayır

**30-Hangi branşlarda öğretmen eksikliği daha fazla görülmektedir?**

.....  
.....

**31-a)Öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda problemlerle karşılaşıyor musunuz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**b)Böyle durumlarda boş kalan sınıfların dersine kim giriyor?**

Müdür yardımcıları derse giriyor

Sınıflar öğretmensiz kalıyor

Diğer.(

Lütfen

belirtiniz).....

**32-Birinci kademe öğretmenleri ile ikinci kademe öğretmenleri arasında yönetimi olumsuz etkileyecek düzeyde sorunlar yaşanıyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**33-Okul yönetimi ve öğretmenler arasında yeterli iletişim sağlanıyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**34-İkinci kademe öğretmenlerinin sınıf sorumluluklarının birinci kademe öğretmenlerinden farklı olması problem yaratıyor mu?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**35-Ne tür problemler çıkmaktadır? Lütfen belirtiniz.....**

.....  
.....  
.....

**36-Yönetimde işlerin sürekliliği açısından makamınıza bağlı sekretere ihtiyaç duyuyor musunuz?**

Evet  Hayır

**37-Birinci kademe ve ikinci kademe müdür yardımcıları arasında gerekli işbirliği yapılabilir mi?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**38-İlköğretimin hangi kademesinde veli-okul ve veli-sınıf işbirliği daha sağlıklı yapılabilir?**

Birinci kademe  İkinci kademe  
 Her iki kademe birden  Hiçbirinde yeterli değil

**39-Katkı payı toplamakta zorluklar yaşıyor musunuz?**

Evet  Hayır

**Cevabınız evet ise hangi sıklıkta zorluklar yaşıyorsunuz?**

Her zaman  Çoğunlukla  Bazen  Nadiren  Hiç

**40-Okulunuzda yaptığınız veli-sınıf ve veli-okul toplantılarına katılım ne düzeydedir?**

Hiç katılmazlar  Az sayıda katılırlar  
 Orta düzeyde katılırlar  Genelde hepsi katılırlar