



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

**MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM KURUM VE OKULLARINDA
YÖNETİCİLERİN ESKİMİŞLİĞİNİN EĞİTİME ETKİSİ
(İSTANBUL İLİ KARTAL İLÇESİ)**

**Murat GÜLHAN
(Teknik Öğretmen)**

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM TEZİ**

İSTANBUL, 2006



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

**MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM KURUM VE OKULLARINDA
YÖNETİCİLERİN ESKİMİŞLİĞİNİN EĞİTİME ETKİSİ
(İSTANBUL İLİ KARTAL İLÇESİ)**

**Murat GÜLHAN
(Teknik Öğretmen)**

Tez Danışmanı
Dr. Mustafa FARSAKOĞLU

**EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM TEZİ**

İSTANBUL, 2006

T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KABUL VE ONAY BELGESİ

MESLEKİ TEKNİK EĞİTİM KURUM VE OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN ESKİMİŞLİĞİNİN EĞİTİME ETKİSİ (İSTANBUL İLİ KARTAL İLÇESİ)

Murat GÜLHAN'nın, Mesleki Teknik Kurum ve Okullarında Yöneticilerin Eskimişliğinin Eğitime Etkisi (İstanbul İli Kartal İlçesi) isimli Lisans üstü tez çalışması, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Dr.Mustafa FARSAKOĞLU
Üye :
Üye :
Tezin Savunulduğu Tarih :

ONAY

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nuntarih ve sayılı kararı ile Murat GÜLHAN'nın Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında YÜKSEK LİSANS (MSc) derecesi alması onanmıştır.

Yeditepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ	xii
ABSTRACT	xiii
ÖZET	xiv
BÖLÜM 1	1
1.1 GİRİŞ	1
1.1.1 Problem	3
1.1.2 Problem cümlesi	5
1.1.3 Alt problemler.....	5
1.2 Denenceler	5
1.3 Sınırlılıklar	6
1.4 Sayıtlar	6
1.5 Araştırmanın Amacı	7
1.6 Araştırmanın Önemi	7
1.7 Terimler ve Tanımlar	8
BÖLÜM 2	9
2 İLGİLİ LİTERATÜR VE ARAŞTIRMALAR	9
2.1 Okul ve Yönetim	9
2.1.1 Okul.....	9
2.1.1.1 Okulun örgüt özellikleri	9
2.1.1.2 Okulun görevleri	9

2.2	Mesleki ve Teknik Eğitim	10
2.2.1	Mesleki ve teknik eğitimin tanımı	10
2.2.2	Mesleki ve teknik eğitimin tarihi ve gelişimi	10
2.2.2.1	Cumhuriyet öncesi	10
2.2.2.2	Cumhuriyet dönemi.....	11
2.2.3	Yönetim.....	12
2.2.3.1	Okul yönetimimin önemi.....	12
2.2.3.2	Okul yönetimi ve okul yöneticisi.....	13
2.2.3.2.1	Okul yönetimi ve yönetme.....	13
2.2.3.2.2	Okul yöneticileri.....	14
2.2.3.3	Yönetim süreçleri	14
2.3	Okul ve Yönetim	16
2.3.1	Yönetim ve yönetici	16
2.3.2	Yönetici davranış biçimleri	18
2.3.2.1	Açık davranış	18
2.3.2.2	Yükselecek yönetici davranışı	19
2.3.2.3	Yükselen yönetici davranışı.....	19
2.3.2.4	Yükselemeyen yönetici davranışı	19
2.3.2.5	Merasim sever yönetici.....	20
2.3.2.6	Durumu kurtarma davranışı.....	20
2.3.2.7	Suçlu yükleme davranışı.....	20
2.3.2.8	Büropatik davranış	20
2.3.3	Yöneticide bulunması gereken özellikler.....	20
2.4	Okul Yöneticisi	21
2.4.1	Okul yöneticisinin görevi	22
2.5	Okul Yöneticisinin Yeterliliği	24
2.5.1	Yöneticide yeterlik.....	24
2.5.2	Yöneticide uzmanlaşma	25
2.5.3	Yöneticinin mesleki yeterlilik düzeyinin düşmesi.....	25
2.6	Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi	25

2.6.1	Yönetici yetiştirilmesine gereklilik.....	25
2.6.2	Yönetimsel eskimişlik.....	27
2.6.3	Yöneticiyi eskimişlikten korumak.....	28
2.6.4	Yöneticinin verimliliği.....	29
2.6.5	Yöneticinin kendini geliştirmesi.....	29
2.6.6	Eğitim yöneticisinde tükenmişlik.....	30
2.6.7	Yöneticinin eğitim gereksinmesinin saptanması.....	32
2.6.8	Okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme modeli.....	33
2.6.8.1	Okul yöneticisi geliştirme modeli.....	33
2.6.8.2	Okul yöneticisi yetiştirme modeli.....	35
2.6.8.3	Okul yöneticisinin hizmet içi eğitimi.....	36
BÖLÜM 3	38
3.1 YÖNTEM	38
3.1.1. ARAŞTIRMA MODELİ	38
3.1.2 ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM	38
3.1.3 VERİLERİN TOPLANMASI	38
3.1.3.1 ANKET FORMU	39
3.1.4 GEÇERLİLİK	39
3.1.5 VERİLERİN ANALİZİ	39
BÖLÜM 4	41
4 BULGULAR	41
4.1 Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine ve Bazı Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular		41
4.2 Yöneticinin Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Bulgular	43
4.2.1	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	43
4.2.2	Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular.....	44
4.2.3	Öğretmenlerin Alan Değişkenine İlişkin Bulgular.....	49
4.3 Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin		50

4.4	Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin,	63
4.5	Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Branşa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	65
4.6	Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Hizmet Yılına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	68
BÖLÜM 5.....		80
5 SONUÇ VE ÖNERİLER.....		80
5.1	Sonuçlar	80
5.1.1	Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine ilişkin Sonuçlar.....	80
5.1.2	Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisinin Düzeylere Göre Sonuçları	80
5.1.3	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar.....	81
5.1.4	Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar	82
5.1.5	Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar	82
5.2	Öneriler	83
5.3	Tartışmalar	85
5.3.1	Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Farklılıkların Tartışılması.....	85
5.3.2	Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Farklılıkların Tartışılması	86
5.3.3	Cinsiyetler Arasındaki Görüş Farklılıklarına İlişkin Tartışma.....	86
5.3.4	Branşlar Arasındaki Görüş Farklılıklarına İlişkin Tartışma.....	87
EKLER.....		89
EK:1 ÖĞRETMENLERE UYGULANAN ANKET FORMU.....		89
EK: 2 ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ		92
EK:4 TABLO 3.46.....		101
KAYNAKLAR		103
ÖZGEÇMİŞ		105

KISALTMALAR

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

Mesleki Okullar : Mesleki Teknik Eğitim Kurum ve Okulları

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

Vb : Ve benzeri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılımı	57
Tablo 3.2 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Dağılımı	58
Tablo 3.3 Öğretmenlerin Alan Değişkenine İlişkin Dağılım	58
Tablo 3.4 Öğretmenlerin Yöneticileri İle İletişimlerine İlişkin Dağılım	59
Tablo 3.5 Öğretmenlerin "Yöneticinin Yaşlanması Nedeni İle Okulda Bazı Sorunların Devam Etmesi Söz Konusu Olmakta mıdır."	59
Tablo 3.6 Öğretmenlerin "Yanlı Tutum Ve Davranışlar Öğretmenler Arasındaki İlişkileri Bozmakta mıdır?"	60
Tablo 3.7 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Daha Önce Okulda Oluşan Olumsuzluklar Yeni Uygulamaları Etkilemekte midir?"	61
Tablo 3.8 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldaki Problemlerin Uzun Sürede Çözülememesi Yeni Atılımların Ortaya Çıkmasını Engellemekte midir?"	62
Tablo 3.9 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Yönetici Okul Çalışanlarının Düşünce Biçimlerine Ve Aktivitelerine Uygun Bir Yönetim Biçimi uygulayabilmekte midir?"	63
Tablo 3.10 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Meslek Liselerinin Amacına Uygun Olarak Çevre İle Yeterli İş Birliği Sağlanabiliyor mu?"	64
Tablo 3.11 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Yöneticiler Danışmanlık Hizmeti Alıyorlar mı?"	64
Tablo 3.12 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici Okuldaki Birimler Arasında Birlikteliği Sağlayabiliyor mu?"	65
Tablo 3.13 Öğretmenlerin Öğretmenlik Alan Değişkenine Göre "Yönetici Okulun İmkanlarının Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır?"	66
Tablo 3.14 Öğretmenlerin Öğretmenlik Alan Değişkenine Göre "Yönetici Okulun İmkanlarının Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır"	66
Tablo .3.16 Öğretmenlerin "Okulunuz Amaçlarına Uygun Olarak Yönetilebilmekte midir?"	66
Tablo 3.17 Öğretmenlerin "Yeni Uygulamalar, Yöntemler, Teknolojiler Okulunuzda Uygulanabilmekte midir	67
Tablo 3.18 Öğretmenlerin "Öğretmenlerin Görüşleri Dikkate Alınıyor mu?"	67
Tablo 3.19 Öğretmenlerin "Okulunuzda Sürekli Rutin Yapılması Gereken İşler mi Gerçekleştiriliyor?"	67
Tablo 3.20 Öğretmenlerin "Öğretmenlerin Panel, Seminer, Eğitim Programlarına Katılmasına Fırsatlar Sağlanıyor mu?"	68
Tablo 3.21 Öğretmenlerin "Okuldan Herkesten Hep Aynı Tutum Ve Davranışların Görülmesi mi Beklenmektedir?"	68

Tablo 3.22 Öğretmenlerin "Yeni Uygulamalara Yönelik Yönetmeliklerin Yerinde Ve Zamanında Uygulanmasında Zorluklarla Karşılaşmakta mıdır?"	68
Tablo 3.23 Öğretmenlerin "Yöneticinin Yaşlanması Nedeni İle Okulda Bazı Sorunların Devam Etmesi Söz Konusu Olmakta mıdır?"	69
Tablo 3.24 Öğretmenlerin "Yanlı Tutum Ve Davranışlar Öğretmenler Arasındaki İlişkileri Bozmakta mıdır?"	69
Tablo 3.25 Öğretmenlerin "Yönetici Okulun İmkanları Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır?"	69
Tablo 3.26 Öğretmenlerin "Daha Önce Okulda Oluşan Olumsuzluklar Yeni Uygulamaları Etkilemekte midir?"	70
Tablo 3.27 Öğretmenlerin "Okuldaki Problemlerin Uzun Sürede Çözülememesi Yeni Atılımların Ortaya Çıkmasını Engellemekte midir?"	70
Tablo 3.28 Öğretmenlerin "Yönetici, Okul Çalışanlarının Davranışlarına Uygun Bir Yönetim Şekli Uygulayabilmekte midir?"	71
Tablo 3.29 Öğretmenlerin "Yönetici, Okul Çalışanlarının Düşünce Biçimlerine Ve Aktivitelerine Uygun Bir Yönetim Biçimi Uygulayabilmekte midir?"	71
Tablo 3.30 Öğretmenlerin "Okulun Amaçlarına Uygun Çevre İle İletişim Kurulabilmekte midir?"	72
Tablo 3.31 Öğretmenlerin "Okul Başarısının Artırılmasına Katkısı Olan Uygun Ortam Yaratılabilmekte midir?"	72
Tablo 3.32 Öğretmenlerin "Okulun Araç-Gereç Malzeme İhtiyacı Yeterince Karşılanabilmekte midir?"	73
Tablo 3.33 Öğretmenlerin "Okuldaki İnsan Kaynakları İle Parasal Kaynaklar Uygun Yerlerde Kullanılabilmekte midir?"	73
Tablo 3.34 Öğretmenlerin "Okuldaki İnsan Kaynakları İle Parasal Kaynaklar Uygun Yerlerde Kullanılabilmekte midir?"	74
Tablo 3.35 Öğretmenlerin "Okulun Kapasitesine Uygun Bir Şekilde Çalışmalar Yürütülebilmekte midir?"	75
Tablo 3.36 Öğretmenlerin "Meslek Liselerinin Amacına Uygun Olarak Çevre İle Yeterli İşbirliği Sağlanabiliyor mu?"	75
Tablo 3.37 Öğretmenlerin "Okulda Alınan Kararlar Uygulamaya Konuluyor mu?"	76
Tablo 3.38 Öğretmenlerin "Yöneticiler Danışmanlık Hizmeti Alıyorlar mı?"	76
Tablo 3.39 Öğretmenlerin "Yönetici Okuldaki Birimler Arasında Birlikteliği Sağlayabiliyor mu?"	77
Tablo 3.40 Öğretmenlerin "Yönetim Kademesi Okulun Geliştirilmesi Ve Sorunların Çözülebilmesi İçin Yeterli Desteği Alabiliyor mu?"	77
Tablo 3.41 Öğretmenlerin "Öğretmenler Arasında Oluşan Çatışmalar Kısa Sürede Sonuçlandırılıyor mu?"	78

Tablo 3.42 Öğretmenlerin "Öğretmenlerden İhtiyaçlar Doğrultusunda gelen İsteklere Uyumlu Yaklaşıyor mu?"	78
Tablo 3.43 Öğretmenlerin "Öğrencilerin Okul İçindeki Ve Dışındaki Hareketlerinin Mesleki Disipline Ve Kurallara Uygunluğunu Sağlayıcı Önlemler Alınıyor mu?"	79
Tablo 3.44 Öğretmenlerin "Yönetim Kademesinden Eğitim Programlarına Katılım Oluyor mu?"	79
Tablo 3.45'de cinsiyete göre ortalama ve standart sapma değerleri	
Tablo 3.46'de branşa göre ortalama ve standart sapma değerleri	
Tablo 3.47 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulunuz Amaçlarına uygun Olarak Yönetilebilmekte midir?"	84
Tablo 3.48 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Yeni Uygulamalar, Yöntemler, Teknolojiler Okulunuzda Uygulanabilmekte midir?"	84
Tablo3.49 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğretmenlerin Görüşleri Dikkate Alınıyor mu?"	85
Tablo 3.50 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulunuzda Sürekli Rutin Yapılması Gereken İşler mi Gerçekleştiriliyor	85
Tablo 3.51 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğretmenlerin Panel, Seminer, Eğitim Programlarına Katılmasına Fırsatlar Sağlanıyor mu?"	85
Tablo 3.52 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldan Herkesten Hep Aynı Tutum Ve Davranışların Görülmesi mi Beklenmektedir?"	86
Tablo 3.53 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yeni Uygulamalara Yönelik Yönetmeliklerin Yerinde Ve Zamanında Uygulanmasında Zorluklarla Karşılaşılmakta mıdır?"	86
Tablo 3.54 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yöneticinin Yaşlanması Nedeni İle Okulda Bazı Sorunların Devam Etmesi Söz konusu Olmakta mıdır?"	87
Tablo 3.55 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yanlı Tutum Ve Davranışlar Öğretmenler Arasındaki İlişkileri Bozmakta mıdır?"	87
Tablo 3.56 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici Okulun İmkanları Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır?"	87
Tablo 3.57 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Daha Önce Okulda Oluşan Olumsuzluklar Yeni Uygulamaları Etkilemekte midir	88
Tablo 3.58 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldaki Problemlerin Uzun Sürede Çözülememesi Yeni Atılımların Ortaya Çıkmasını Engellemekte midir?"	88
Tablo 3.59 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici, Okul Çalışanlarının Davranışlarına Uygun Bir Yönetim Şekli Uygulayabilmekte midir	89

Tablo 3.60 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici, Okul Çalışanlarının Düşünce Biçimlerine Ve Aktivitelerine Uygun Bir Yönetim Biçimi Uygulayabilmekte midir?"	89
Tablo 3.61 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulun Amaçlarına Uygun Çevre İle İletişim Kurulabilmekte midir?"	89
Tablo 3.62 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okul Başarısının Artırılmasına Katkısı Olan Uygun Ortam Yaratılabilmekte midir?"	90
Tablo 3.63 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulun Araç-Gereç Malzeme İhtiyacı Yeterince Karşılanabilmekte midir?"	90
Tablo 3.64 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldaki İnsan Kaynakları İle Parasal Kaynaklar Uygun Yerlerde Kullanılabilmekte midir?"	90
Tablo 3.65 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Herkes Etkili Rol Oynayabiliyor mu?"	91
Tablo 3.66 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulun Kapasitesine Uygun Bir Şekilde Çalışmalar Yürütülebilmekte midir?"	91
Tablo 3.67 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Meslek Liselerinin Amacına Uygun Olarak Çevre İle Yeterli İşbirliği Sağlanabiliyor mu?"	91
Tablo 3.68 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulda Alınan Kararlar Uygulamaya Konuluyor mu?"	92
Tablo 3.69 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yöneticiler Danışmanlık Hizmeti Alıyorlar mı?"	92
Tablo 3.70 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici Okuldaki Birimler Arasında Birlikteliği Sağlayabiliyor mu?"	92
Tablo 3.71 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetim Kademesi Okulun Geliştirilmesi Ve Sorunların Çözülebilmesi İçin Yeterli Desteği Alabiliyor mu?"	93
Tablo 3.72 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Öğretmenler Arasında Oluşan Çatışmalar Kısa Sürede Sonuçlandırılıyor mu?"	93
Tablo 3.73 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğretmenlerden İhtiyaçlar Doğrultusunda Gelen İsteklere Uyumlu Yaklaşıyor mu	94
Tablo 3.74 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğrencilerin Okul İçindeki Ve Dışındaki Hareketlerinin Mesleki Disipline Ve Kurallara Uygunluğunu Sağlayıcı Önlemler Alınıyor mu?"	94
Tablo 3.75 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetim Kademesinden Eğitim Programlarına Katılım Oluyor mu?"	95

ÖNSÖZ

Çağımızda Bilim ve teknolojideki çok hızlı değişmeler bilgiyi kullanan, yorumlayan ve yeni teknolojiler üreten insan ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında ülkemizin geleceği açısından Avrupa Birliğine giriş sürecinde diğer Milletlerle rekabet edebilme gücü de Mesleki ve Teknik Eğitimin önemini ortaya koymaktadır.

Mesleki Teknik Eğitimle tanışmam okul öncesi babamın Radyo-Televizyon tamir atölyesinde çıraklıkla başlayıp, teknolojiye olan ilğimle ortaöğretim meslek lisesi elektrik bölümüyle devam ettirdim. Ön lisans ve lisans öğrenimimi bu çok sevdiğim meslekle ilerletmeye çalıştım. Bu süreçte alanımla ilgili çeşitli makaleler, fuarlar bana gösterdi ki eğitim ve gelişimin hiç bitmeyeceğini, bu gelişimleri takip etmediğimiz sürece çağın gerisinde kalıp eskimişliğin bir parçası olacağımızı fark ederek bu araştırmaya yöneldim.

Araştırmada yardımlarını gördüğüm çok kıymetli okul müdürü, yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma, Tez danışmanlarım Prof.Dr.Müfit AKYÜZ ve Dr. Mustafa FARSAKOĞLU' na, Yeditepe'deki öğretmenlerim MEB TTK Başkanı Prof. İrfan ERDOĞAN,'a, MEB TTK Başkan Yardımcısı Prof. Ali İlker GÜMÜŞELİ'ne sınıf arkadaşlarıma ve araştırma ölçeğinin hazırlanmasında ve değerli yorumlarıyla yardımlarını esirgemeyen meslektaşım Zerrin KAPLANOĞLU'na teşekkür ederim.

ABSTRACT

The basic purpose of this research is; to find out the thoughts of teachers on how the old-fashioned principals in Occupational Technical Education Institutions and Schools effect the education. According to this main purpose;

The center of the research is composed of 283 teachers who work in Endüstri Meslek High Schools and Vocational Education Centers in Kartal region in 2005-2006 academic year. All the teachers in those schools tried to be reached but unfortunately the survey is applied to 101 teachers.

The survey used in the research was used by Z.Kaplanoğlu and its validity is accepted. All the permissions are taken to use the survey.

These results are gained from the findings;

- 1.The obsolescence among the principals of Vocational High Schools differs according to the gender.
2. The obsolescence among the principals of Vocational High Schools differs according to the teacher's proficiency.
- 3.The viewpoint of the principals in Vocational High Schools for the changing and developing era effects the obsolescence.
- 4.The social and cultural communication levels of the principals in Vocational High Schools also effects their being obsolete.
- 5.The principals in Vocational High Schools do not take any precautions against becoming obsolete.
- 6.It is stated by the survey done to the teachers that; due to the old age of a principal the problems in the school continues
- 7.The duration of the principals in their jobs in Vocational High Schools also effect their being obsolete.

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı Mesleki Teknik Eğitim Kurum ve Okullarındaki yöneticilerin eskimişliğinin eğitime etkisi konusunda öğretmenlerin görüşlerini tespit etmektir. Bu genel amaç doğrultusunda;

Araştırmanın evreni 2005-2006 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Kartal İlçesindeki 3 Endüstri Meslek Lisesi ve Mesleki Eğitim Merkezinde görev yapan 283 öğretmenden oluşmaktadır. Söz konusu eğitim kurumlarındaki bütün öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmış, ancak öğretmenlerden 101' ine anket uygulanabilmiştir.

Araştırmada kullanılan Anket Z.Kaplıanoğlu tarafından kullanılmış ve geçerliliği kabul edilmiştir. Anketin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır.

Elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkmıştır.

1. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.
2. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin branşına da göre farklılık göstermektedir.
3. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin, çağın değişimine ve yenileşmeye bakış eskimeye etki yaptığı saptanmıştır.
4. Mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin sosyal ve kültürel iletişim düzeyleri eskimişliğe uğramalarını etkilemektedir
5. Mesleki okullarda görev yapan yöneticiler görevlerinde eskimemek için tedbir almamaktadırlar.
6. Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda sorunların bazen devam ettiği, öğretmenlere uygulanan anketlerin sonucunda belirlenmiştir.
7. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin buldukları görevdeki hizmet yılı, eskimişliklerini etkilemektedir.

BÖLÜM 1

1.1 GİRİŞ

Çağımızda Bilim ve teknolojiadaki çok hızlı değişimler bilgiyi kullanan, yorumlayan ve yeni teknolojiler üreten insan ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında ülkemizin geleceği açısından Avrupa Birliğine giriş sürecinde diğer Milletlerle rekabet edebilme gücü de Mesleki ve Teknik Eğitimin önemini ortaya koymaktadır.

Yönetim bir işi çekip çevirmek, idare etmek sanatıdır. İnsanın varolduğu günden beri, sosyal ve ekonomik muhtevası ile en küçük toplum olan ailenin yönetiminden tutun da bütün toplulukların çekip çevrilmesi işlerinin düzenli şekilde ve istenen amaca ulaşılacak biçimde yapılması, idare edilmesi olagelmıştır.

Tarih boyunca, insanlar zorla, baskıyla ve çoğunlukla karın tokluğuna çalıştırıldıklarından yönetim sorun olmamıştır. Ancak, yönetimde başarılı olmak için sadece otoriter olmak genellikle yeterli sayılmıştır. Hatta yöneticilik, çağlar boyunca doğuştan gelen ve babadan oğula geçen bir imtiyaz olmuştur. Ama bugün, her yönetici; ekonomik, sosyal ve siyasal yönden baskıcı bir ortamda, dış etkiler altında ve güçlü bireyler karşısında gerçekten zor durumdadır.

Bir işin yapımında araçlar ne denli iyi olursa olsun bu araçları kullananlar yetersiz olduğunda işin başarıyla tamamlanması olanaksızdır. Ama ustasının elinde hem kötü araçlar iyileşir hem de işin yapımındaki başarı düzeyi artar.

Okullarda da aynı duruma rastlanır. Ne denli güzel binalara, iyi eğitim araç-gereçlerine ve kaliteli öğretmenlere sahip kılınırsa kılınırsın, kötü yöneticilerin işbaşına getirilmesiyle, yönetimin ve eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede yetersizleşmeye başlarlar. Oysa bunun tersi olduğunda, kötü koşullar altında bile iyi yöneticilerin yönetiminde okullarda başarılı sonuçların elde edildiği görülebilmektedir. (Başaran,1998, s.171)

Yönetici okulun amaçlarına ulaşması için gerekli olan madde ve insan kaynaklarının sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. (Izgar, 2001, s.70)

Eğitim yöneticisinin yeterliliği hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözmede yetersiz

kalmaktadır. Bu yetersizlik kişisel başarısızlık hissini de beraber getirmektedir. (Izgar, 2001, s.16)

Bir yönetici hangi yolla yönetici olursa olsun, yönetimde yeterli olmalıdır. Yönetim yeterliliği, yönetim kavram ve kuramlarında, yönetim teknolojisinde ve insan ilişkilerinde bilgili, becerikli olmayı ve olumlu tutum göstermeyi gerektirir. Yöneticinin yeterli olacağı konular, okulun yapısını kurma ve yenileştirme, yönetim işlevleri ve yönetim sürecidir. Yönetici, alanın ve konunun gerektirdiği düzeyde yeterli olmalıdır.

Artık birey hangi meslekten olursa olsun, hangi toplumsal konuma ve etnik gruba ait olursa olsun, kendini daha iyiye götürme sorumluluğunu gerçek anlamda üstlenirken, şu soruyu kendine hep soruyor olacaktır; "Kendimi yeterince geliştirebiliyor muyum?" (Fındıkçı, 1995, s.10)

Yaşadığımız çağ değişim çağıdır ve yaşama yön veren en belirgin niteliklerden biri de değişimdir. Değişimin günümüzde ki asıl etkileyici yönü de değişimdeki hızdır. Yaşadığımız değişimlerdeki hız geçmişle kıyaslanamayacak derecede artmıştır. Böylece birey, kendi yaşamında hızlı bir biçimde gerçekleşen değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için eski çağlara oranla daha çok çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Bu durum bireyde bir gelişme ve değişme bilincinin varlığını gerekli kılacak niteliktedir. Bireyde oluşacak böyle bir bilinç, yaşanan değişme ve gelişmelerin bireyin özüne uygun bir biçimde ele alınmasına zemin oluşturacaktır. Her değişimin gelişme sayılamayacağı gerçeği bu bilincin önemli bir yanını oluşturur. O halde gerçek gelişme, bireyin çevresindeki değişmelere körü körüne uymasından çok bunların bir parçası olmak anlamı taşımaktadır. (Fındıkçı, 1994, s.82)

Bilgi hızlı bir biçimde üretilmekte, hemen kullanıma sunulmakta ve çok hızlı bir biçimde eskimektedir. Bu gerçek karşısında bireyin işinde gelişmesi için bilgiyi aktif bir biçimde izlemesi önemlidir. Bugünün hızlı ve karmaşık yaşamı bireylerin hızlı ve etkin bir öğrenme davranışı göstermesini gerektirmektedir. Birey kendini geliştirerek içinde yaşadığı toplumun gelişmesine katkıda bulunur. Bu katkı; kendi kapasitesini genişletmek, daha nitelikli işler yapmak ve toplumsal konulara duyarlılık geliştirmek şeklinde olacaktır. Böylece, iş ve sosyal yaşamında daha etkin rol oynayabilecektir. (Torun,1996, s.11)

Yöneticinin yaşı onun gelişmesini etkileyebilir. Bireyler olgunlaştıkça ilgi duydukları konuların alanı ve çeşitliliği giderek daralır ve birey kendini değişmeyen bir ilişkiler ağının

içinde bulur. Çeşitli iş alışkanlıkları ve tarzlar yerleşir. Geçmiş deneyimlerin niteliğinin yeni öğrenmelerin gerçekleşmesinde etkisinin varolduğu bilinmektedir. Bu etkinin olumlu ya da olumsuz gerçekleşmesi söz konusudur. Olumsuz geçmiş deneyimler, yöneticinin yeni düşünce ve davranışlar kazanmasında etkili bir bireysel engel olarak kabul edilmektedir. (Torun,1996, s.100)

Yönetim bir meslektir. Her meslekte olduğu gibi yöneticinin de kendi mesleğinde uzmanlaşması beklenir. Uzmanlaşma, bir yöneticinin, yönetimdeki yeterliliğini etkili ve sürekli olarak artırmasıdır.

Uzmanlaşma, yönetim bilimlerindeki ve ilgili bilimlerdeki yenilikleri sürekli izlemeyi, öğrenmeyi ve uygulamayı gerektirir. Bu çaba, yöneticinin eskimesini önleyerek onu çağcıl yönetici yapar. Ayrıca, uzmanlaşan bir yönetmen yönetsel erkini sağlıklı kullanabilmesi için beden ve ruh sağlığının da yerinde olması gerekir. Ters olduğunda, yönetsel erk gibi güçlü bir araç, çalışanlara ve okula büyük zararlar verebilir. (Başaran,1998, s. 100)

1.1.1 Problem

Yönetsel eskimişlik, yönetim makamına atandığında yönetimde yeterli olan bir kişinin giderek yönetsel etkililiğini yitirmesidir. Bu tür yöneticiye eskimiş yönetici denir. Ama bir kişi yönetime atandığında yetersiz ve görevi süresince yetiştirilmemiş ise bu yönetici başından sonuna dek yetersiz yöneticidir. (Başaran, 1998, s.101)

Yöneticilerin eskime konusundaki bilinçliliği önemli bir olgu özelliği taşır. Yöneticilerin bazıları kendilerinde oluşan eskimeyi fark etmeyebilir. Bazıları ise, eskidiğinin farkında olmakla birlikte buna bir çözüm bulmaya yönelmeyebilir. Bazı yöneticiler de, kendilerindeki eskimenin farkında olmakta ve okulun kendilerine yardım etmesini beklemektedir. (Akat, 1983, s.13)

Yöneticinin yönetsel eskimişlikten korunması, eskiyip eskimediğini bilmesine ve kendini sürekli yenileştirme çabasına bağlıdır. Çoğu yönetici, günlük işlere boğazına kadar batmış olduklarından, yönetsel eskimişliklerinin farkına varamazlar.Bir kesim yönetici ise, yönetsel eskimişliklerinin farkında olsalar bile, kendilerini yenileştirmeye üşenirler. Bu yöneticiler eskimişliklerini, yönetsel erklerini de kullanarak, değişik savunma davranışlarıyla kapatmaya çalışırlar. (Başaran, 1998, s.103)

Yöneticilerin mesleklerinde eskimeyle karşı karşıya kalma olasılıkları, onların kendilerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin öncelikle eskimeye uğramamak için kendilerine ne gibi katkılarda bulunabileceklerini ortaya koymaları, yeni teknolojiler, uygulamalar ve düşünceler karşısında kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir.

Okul yöneticisi, bulunduğu okulda iyi rehberlik edilirse, birçok öğretmeni yönlendirebilir. Alanında gelişmesini ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Eğitim ve öğretimi yenileştirmeye, çağın gereklerine uygun öğrenci yetiştirmeye yönlendirebilir. Bunların uygulanabilmesi için okul yöneticisinin çağdaş kriterlere uygun biçimde yetişmiş olması gerekmektedir. (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/agustos/14.htm>)

Günümüzde eğitim yönetimi ve yönetici yetiştirme, önceden hazırlama alanında herhangi bir eğitim kurumu mevcut olmamakla birlikte, bilindiği gibi genelde öğretmen olarak işe başlayan eğitimcilerimiz arasından, hizmet sırasında başarı gösterenlerin bu görevlere getirildiği daha sonra da iş sırasında, amatörlükten profesyonelliğe doğru, yaparak-yaşayarak yetiştirildiği, hizmet içi eğitim imkanlarından yararlanılarak bilgi ve becerileri oranında yeni tecrübelerle ulaştığı, hizmette başarısının bu tecrübesi ile orantılı olduğu bilinmektedir.

Endüstri meslek liselerinde ve Mesleki Eğitim Merkezlerinde çok çeşitli programların bulunması ve her geçen gün programların daha da artması, bu okulların sanayi ile işbirliğinin ağırlıklı sürdürülmesi ve okulun sanayide çalışacak ara eleman yetiştiriyor olması, okuldaki eğitim-öğretimin gelişen teknolojiye birebir uyum sağlamasını gerektirmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi de önce yöneticinin sonrada görevli öğretmenlerin ve diğer personelin mesleki açıdan yeterliliğine bağlıdır. Tabi ki bu da kişilerin çeşitli seminer ve kurslarla yetiştirilerek kendilerini geliştirmelerine, yenilemelerine bağlıdır.

Okulun verimlilik düzeyinin artırılmasında özellikle okulun gelişimi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma da, Mesleki Teknik Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisinin olduğunu yada olmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır.

1.1.2 Problem cümlesi

Mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisi ne düzeydedir?

1.1.3 Alt problemler

1. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği hakkında görüşleri öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
2. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin, çağın değişimine ve yenileşmeye yönelik tutumlarının eskimişliğe etkisi var mıdır?
4. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin, sosyal ve kültürel iletişim düzeyleri eskimişliğe uğramalarına etki eder mi?
5. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticiler, görevlerinde eskimemek için tedbir almakta mıdır?
6. Mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisi ne düzeydedir?
7. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

1.2 Denenceler

1. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılıklar göstermektedir.
2. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılıklar göstermektedir.
3. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin, çağın değişimine ve yenileşmeye yönelik tutumlarının olumsuz yaklaşımı eskimişliğini etkilemektedir.
4. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin, sosyal ve kültürel iletişimleri düşük düzeyde olduğu için, eskimişliğe uğramalarına etki etmektedir.

5. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin bir kısmı görevlerinde eskimemek için tedbir almaktadır.
6. Mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkilemektedir.
7. Mesleki Okullarda görev yapan yöneticilerin bulunduğu görevdeki hizmet yılının eskimişliğine etkisi vardır.

1.3 Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki özellikler açısından sınırlandırılmıştır.

1. Araştırma 2005-2006 Eğitim öğretim yılında İstanbul İli Kartal İlçesindeki 1 Mesleki Eğitim Merkezi ve 3 Endüstri meslek liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerle sınırlandırılmıştır.
2. Uygulanan anket formu daha önce denenmiş ve geçerliliği kabul edilmiştir.
3. Ankete katılan öğretmenlerin kimlikleri gizli tutulacaktır..
4. Bu konuda yapılan literatür taraması araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir .

1.4 Sayılılar

Bu araştırmada aşağıdaki sayılılar temel olarak alınmıştır.

1. Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konumuna ve problemin çözümüne uygundur.
2. Anket yoluyla belirlenen görüşler, cevaplayanların kendi tutum ve düşüncelerinin ifadesidir.
3. Uygulanan anket formu daha önceden denenmiş, ölçme ve değerlendirme uzmanlarınca yeterli görülmüştür. Anketin kullanımı ile ilgili her türlü izinler alınmıştır.
4. Kullanılan ölçme aracıyla ve izlenen yöntemle araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.
5. Bu konuda yapılan literatür taraması araştırmanın geçerliliği açısından yeterlidir.

1.5 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Mesleki Eğitim Merkezleri ve Endüstri meslek liselerinde çalışan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisi, meslek dersleri ve kültür dersleri öğretmenlerinin görüş ve düşünceleri doğrultusunda cinsiyet, kıdem ve alan değişkenine göre belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca yöneticilerin eskimişlikten korunmaları için öneriler sunulacaktır.

1.6 Araştırmanın Önemi

Okulun amacına uygun olarak işlevini yerine getirmesinde, yöneticinin önemli bir yeri vardır. Yönetici, yönettiği okulun örgütsel etkililiğini gerçekleştirmeyi üstlenmiştir, bu olay da yöneticinin görevinde yeterli olmasına bağlıdır. Yönetici, okulun amaçlarını gerçekleştirmede, birimleri idare etmede ve işleri yürütemilmede yaptıklarından sorumlu tutulduğu kadar yapmadıklarından da sorumlu tutulmaktadır. Bu da, yapmadığı işlerde yetersiz olan yöneticinin yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Okul yöneticisi, bulunduğu okulda iyi rehberlik edilirse, birçok öğretmeni yönlendirebilir. Alanında gelişmesini ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Eğitim ve öğretimi yenileştirmeye, çağın gereklerine uygun öğrenci yetiştirmeye yönlendirebilir. Bunların uygulanabilmesi için okul yöneticisinin çağdaş kriterlere uygun biçimde yetişmiş olması gerekmektedir.

Yönetici göreve atandığında yeterli olmasına rağmen zamanla yönetsel etkililiğini yitirebilir yani eskiyebilir. Mesleki Okullarda gün geçtikçe öğrenci ve personel sayısının artması nedeni ile okulların kalabalıklaşarak büyümesi okulu daha da karmaşıklaştırabilir. Ayrıca çağın ilerlemesi nedeni ile yeni teknolojileri okula taşıma isteği, sanayiinin gelişmesi ve yönetmeliklerin sürekli değişmesi de bu karmaşalıkları arttırarak yöneticiye yeni sorunlar getirebilir. Yöneticinin bu sorunlarla baş edebilmesi için görevinde yeterli olması, yönetsel eskimişliğe uğramaması gerekmektedir.

Bu çalışmada, yönetici eskimişliğinin okulun gelişimine etkisi ortaya konulacaktır. Elde edilen bulgulardan sonra yapılan önerilerin, yöneticiyi eskimişlikten korumak için önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü, yöneticiyi eskimişlikten korumak, onun eskimişliğini ortadan kaldırmaktan daha kolaydır.

1.7 Terimler ve Tanımlar

Bu araştırmada sıkça kullanılan ve açıklanması gereken terim ve tanımlar şunlardır.

Okul: Türlü bilgi, beceri ve alışkanlıkların belli amaçlara göre düzenli bir biçimde öğretildiği ve kazandırıldığı eğitim kurumudur. (Oğuzkan, 1993, s.99)

Okul Örgütü: Yönetici, öğretmen, öğrenci ve ilgili başka görevlilerin içinde gerekli okul çalışmalarını sürdürdükleri yapı, çerçeve ya da düzendir. (Oğuzkan, 1993, s.101)

Mesleki Teknik Eğitim Kurum ve Okulları: Endüstri Meslek Liseleri ve Mesleki Eğitim Merkezleri

Endüstri Meslek Liseleri: İlköğretim okulu üzerine öğrenim süresi 3 yıl olan ve öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari genel kültür ve uygar bir dünya görüşü kazandırılması yanında, çeşitli meslek dallarında endüstrinin ihtiyaç duyduğu mesleki formasyon verilmek suretiyle öğrencileri iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlayan programların uygulandığı endüstriyel teknik öğretim okullarıdır.(MEB Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihçesi 2005,s.155)

Mesleki Eğitim Merkezleri: Çıraklık eğitimi uygulama kapsamına alınan il ve meslek dallarında aday çırak,çırak,kalfa ve ustalara eğitim vermek ve çeşitli meslek kursları açmak suretiyle sanayimizin ihtiyaç duyduğu nitelikli ara insan yetiştirmek amacıyla açılan eğitim kurumlarıdır.(MEB Mesleki ve Teknik Eğitimin Tarihçesi 2005,s.155)

Okul Yöneticisi: Bir Okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmaları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. (Gürsel, 1997, s. 91)

Yönetmel Eskimişlik: Yönetim makamına atandığında yönetimde yeterli olan bir iş görenin giderek yönetmel etkililiğini yitirmesidir. (Başaran, 1998, s. 101)

Yönetmel Erk: Örgütün amacını gerçekleştirmek için kaynakların kullanılmasını sağlayan soyut bir güçtür. Yasal, makam, uzmanlık ve kişisel erklerin biresimidir. (Başaran,1998, s. 85)

Hizmet İçi Eğitim: Bir işyerinde çalışan kişilerin, işin gereği olan yeterlilikleri kazanması için eğitilmesidir. Eğitim sisteminin genel nitelikte verdiği eğitimin eksik yönlerini hizmet içi eğitim tamamlar. (Başaran, 1996, s. 105)

BÖLÜM 2

2 İLGİLİ LİTERATÜR ve ARAŞTIRMALAR

2.1 Okul ve Yönetim

2.1.1 Okul

Bir okulun amacı, etkili bir öğrenme ve öğretmeyi gerçekleştirmedir. Bunun için gerekli uygun ortamı hazırlamak ve önceden hazırlanmış eğitim programını uygulamaya koymaktır. Okul yönetimi bunu yaparken, okulun çevresinde meydana gelen değişmelere de uyum sağlamak durumundadır. Sorun dış çevreye uyum sağlamakla da bitmemektedir. Sistemin iç ögeleri arasında uyum sağlanarak ögelerin bütünleştirilmesi de gerekmektedir. Sistemin bütünleştirilmesi sistemin modelinin korunması açısından olduğu kadar, sistemin iç gerilimi açısından da önemli ve gereklidir. (Aydın, diğerleri,1991, s.21)

2.1.1.1 Okulun örgüt özellikleri

Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumundan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece, okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır. (Bursalıoğlu,1982, s.50)

2.1.1.2 Okulun görevleri

Okul ortamında yönetim sisteminin görevleri dört boyutta toplanabilir. Eğitimin temel amaçlarına ilişkin ana politikalarının hazırlanması, bunun gerçekleşmesini sağlayacak uygulama politikalarının hazırlanması, meşrulaşan bu politikaların teknik ve işletmecilik yönleri ve yönetim süreçlerinden gereğince yararlanılmasıdır. Okul ve toplum, karşılıklı konulmuş iki ayna gibidir. Birinin tüm olarak diğerini etkilemesi beklenmemelidir. Okulun görevleri aslında eğitimin görevleridir ve bunları sosyal, politik, ekonomik olarak gruplandırır. Okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek, yani çocuğa kültürü

aşlamaktır. Okul bu görevini yaparken, kültürü hem korur hem de değiştirir. Böylece kültürün hem yenileşmesini, hem kararlılığını sağlamak zorundadır.

Okulun politik görevi yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemini bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmektir. Okulun ekonomik görevi ise ekonominin beyin gücü ve insan gücü gereksinimini karşılamaktır. Okulun bu görevini yerine getirebilmesi, önce eğitimin bir yatırım olarak görülmesine, sonra bu yatırımın memleketteki yetenek kaynaklarından çok yararlanılacak biçimde yapılmasına bağlıdır. İkinci bakımdan, ekonomik görev seçici bir mekanizma kurmak zorundadır. (Bursalıoğlu,1982, s.54,55)

2.2 Mesleki ve Teknik Eğitim

2.2.1 Mesleki ve teknik eğitimin tanımı

Genel olarak bir ülkenin gelişimini etkileyen en önemli faktörler doğal kaynaklar ve insan gücüdür. Bu faktörlere yönetim,sermaye ve girişimde ilave edilebilir.İnsan gücü ve doğal kaynaklardan gereği gibi yararlanarak yüksek düzeyde üretim sağlamak bir ülkenin gelişimi için temeldir. Bu amaç eğitimle mümkündür.Mesleki eğitim kavramı bu noktada karşımıza çıkmaktadır.

Mesleki ve teknik eğitim; toplum ve bireylerin gerekli ihtiyaçlarını karşılamak üzere belirli bir meslek alanına ilişkin, bilgi ve,beceri ve davranış kazandıran ,bireyin yeteneklerini geliştirerek toplumda sosyal ve ekonomik yönden güçlü olmasını sağlayan bir süreçtir.

2.2.2 Mesleki ve teknik eğitimin tarihi ve gelişimi

Türkiye’de Mesleki ve teknik eğitimin tarihi gelişimini iki bölüme ayırabiliriz.

2.2.2.1 Cumhuriyet öncesi

Osmanlıda meslek öğrenimi, önceleri yaygın eğitim kurumlarıyla sağlanırken 1860’lıyıllardan sonra örgün eğitim kurumları niteliği taşıyan meslek ve sanat okullarında uygulanan değişik yöntemlerle gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.18.yüzyıldan önce meslek eğitimi ahilik denilen ve temeli Abbasi halifesi en-Nasr rehberliğinde kurulmuş ve zamanla tüm İslam dünyasına yayılmıştır.Türklerin Müslüman olması ile ilk defa Karahanlılar da kurulmuştur.Anadoluda ise ilkdefa Selçuklular döneminde çıkmış ve Osmanlı İmp. Oldukça etkili olmuştur.

Ahilik bir mesleğe bağlı ve bir arada yaşayan insanlar arasında sosyal,ekonomik,kültürel düzeni sağlamak amacıyla kurulan bir teşkilattır.

Ahilik, küçük esnaf ,usta ve çırakları içine alan ,mesleklerini doğruluk prensiplerine uygun olarak yapmalarını ,ayrıca eğitilmelerini amaçlayan bir teşkilattır.

Ahi Evran lakaplı Nasırüddin Mahmut B. Ahmet (1171-1262) tarafından ilk defa Kırşehir'de 13. yüzyılda kurulup kısa zamanda bütün Anadolu'ya yayılmıştır. Osmanlı İmp. Kurucusu Osman Beyin kayınpederi Şeyh Edebalı de ahi liderlerindendi.Evliya Çelebi Seyhatnamesinde 500.000 kadar ahinin bulunduğunu belirtmektedir.

Örgün olarak mesleki eğitim ise önce askeri eğitim olarak 1773 ler de başlamış daha sonra 1337 de Amali Ziraat Mektebi kurulmuştur.Bu tarihten sonra bir çok meslek okulu kurulmuştur.

2.2.2.2 Cumhuriyet dönemi

Mesleki ve teknik eğitimin geliştirilmesi çalışmaları Cumhuriyetten sonra hızlanarak devam etmiştir. 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresinde çırak okulunun açılması teklif edilmiştir. Atatürk mesleki ve teknik eğitimin önemine inandığı için Cumhuriyetin ilanından hemen bir yıl sonra en yetkili mesleki ve teknik eğitim uzmanlarını Türkiye'ye getirmiştir.Bunlar arasında ;1924'te John Doney, 1925'te Köhne ,1926'da Ömer Buyse, 1930'da ise Jung ve bir Amerikan heyeti bulunmaktadır.

1926'da John Doney'in tavsiyeleri doğrultusunda ilk defa Mesleki-teknik öğretim işleri ile ilgilenmek üzere MEB ilköğretim görevlendirilmiştir. Daha sonra bu görev 1927 yılında yüksek öğretim dairesine verilmiştir. 1927 yılına kadar iller ve belediyeler meslek okulları açabilmekteydi.

1927'de çıkarılan 1052 kanunla mesleki okulların esasları belirlenmiş ve bu okulların her türlü ihtiyaçlarının karşılanması ve program ,öğretim,süre ve sınıf yapısı bakımından beraberlik sağlanmıştır. Avrupa ya öğrenci gönderilmesi ve Türkiye'de bir meslek öğretmeni okulu açılması ön görülmüştür.1933 yılında 2287 sayılı kanunla Mesleki ve teknik eğitim umum müdürlüğü kurulmuştur. 1942 de çırak okulları açılmıştır. 1927 –1938 de teknik öğretmen ihtiyacını karşılamak için çeşitli ülkelerden 65 yabancı uzman öğretmen getirilmiştir. 1934-1935 öğretim yılında Kız teknik öğretmen, 1937-1938 öğretim yılında Erkek teknik öğretmen ,1955-1956 öğretim yılında Ticaret yüksek öğretmen okulları açılmıştır.

2.2.3 Yönetim

İnsanların toplum halinde yaşadıkları ve toplum olarak çalıştıkları her zaman ve yerde yönetim var olmuştur. İnsanlık tarihinin en uzun, yorucu ve kanlı mücadeleleri çoğu zaman bu kelimenin etrafında cereyan etmiştir. Aynı toplumda fertlerin, yeryüzünde ise toplumların birbirleri üzerinde hakimiyet sağlama amaçları bu mücadelenin odak noktasını oluşturmaktadır. (Genç, 1997, s.15)

Amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Oysa yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu niteliğini taşıyan yönetim bilimi XX. Yüzyılın ürünüdür. (Baransel, 1993, s.1)

Yönetim düşüncesinin gelişimi değişik yazarlar tarafından değişik şekilde sınıflandırılmıştır. Yönetim teorileri, klasikler, neo-klasikler ve modern görüş olarak üç temel gruba ayrılmaktadır. (Erdoğan,1994, s.56)

Stoner ve Wankel (1986), yönetimin gelişmesini klasik yönetim kuramları, davranışsal okul, insan ilişkileri, sistem ve durumsallık yaklaşımları şeklinde sıralamaktadırlar. (Özdemir, 1997, s.1)

2.2.3.1 Okul yönetiminin önemi

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en stratejik parçası aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür. (Ilgar, 1996, s.83)

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de arttırmaktadır. (Bursalıoğlu,1982, s.7)

Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Gerçekte müdür atama ile geldiğinden formal yetkilerinden güç alan bir üsttür. Ancak okuldaki diğer öğeler tarafından benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir. (Ünal;, Ada, 2001, s.75)

2.2.3.2 Okul yönetimi ve okul yöneticisi

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetimin rolü, düzenleme, bütünleşme ve yönlendirmedir. Bunun içine, işlerin ve yapacakların belirlenmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, yönlendirilmesi, motive edilmesi, haberleşme kanallarının oluşturulması, karar süreçlerinin düzenlenmesi, etkileme yollarının geliştirilmesi ile alınan sonuçların değerlendirilmesi gibi yönetsel işler girmektedir.

Kaliteli bir öğretim için kaliteli yönetim ve örgütlenme, okullarındaki yönetimin gelişmesini sağlar.

2.2.3.2.1 Okul yönetimi ve yönetme

Yönetme, bir kuruluşun tüm çalışanlarını uygulama ve başarıyı arttıracak biçimde, uyumlu hale dönüştürme demektir. Ayrıca emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak gibi çalışmalarda başarıyı arttıracak şekilde uyumu da sağlamaktır.

Okul yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilirler. Okul yönetimi; eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Bunu yaparken; okul yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çalışmalarını yönlendirmek için genel yönetim kuram ilke, teknik ve yönetimlerinden yararlanır. Bu yüzden okul yönetimini genel yönetimin eğitim alanına uygulanması olarak tanımlayanlarda vardır. (Binzet, 1998, s. 87,88)

1. Okul yönetimiyle ilgili görevlerin yürütülmesinde kullanılacak “genel yönetim yöntemleri” olarak beş yönetim belirlendiği görülmektedir. Bunlar;
2. Gereksinmelerin tanımlanması, problemlerin belirlenmesi
3. Kaynakların belirlenmesi
4. Politikaların belirlenerek seçenek önerilerinin hazırlanması
5. Planların yapılması ve uygulanması
6. Gelişmelerin değerlendirilmesidir.
7. Özetlersek; yöneticinin özelliklerini belirleyen görev ve sorumlulukların temelinde, çalışma ortamında yöneticinin, o kurumun beklentileri ile kişilerin beklentilerini bağdaştırır olmasının da istenmesidir.

2.2.3.2.2 Okul yöneticileri

Okul yöneticileri eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkıda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Başarılı yönetsel eylemlerde bulunabilmek, örgütteki insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasını gerektirir.

Okul yöneticisi bu görevlerini başarı ile yaparken bir çok teknikleri yerinde kullanması için bazı özellikleri kendinde toplaması gerekmektedir. Okul yöneticisinin her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere, yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin yöneticilik yeterliklerine sahip olması yöneticilik başarısını olumlu yönde etkileyecektir. (Kaya, 1991, s.24)

2.2.3.3 Yönetim süreçleri

Yönetim sürecini oluşturan ögeler arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Sözelimi, karar süreci diğer ögelerden ayrı ve bağımsız değildir. Planlama, sadece karar verme açısından değil, örgütlenme ve iletişimle ilişkisi açısından da önemlidir. Değerlendirme eylemi, yönetimin diğer ögelerinin her birinde yer almaktadır. (Aydın, 1994, s.85)

Etkili ve verimli bir eğitim ve öğretim için gerekli eğitim ortamının sağlanması; yöneticiler ile yönetilenler arasındaki çalışmaların düzenini sağlayan yönetim süreçleri, yönetim işlevi ve okul yönetiminin iyi bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Yönetim sürecinin etkinliğini arttırabilmek için, bu ögeler arasındaki organik ilişkinin bilinmesine ve uygulamada dikkate alınmasına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, yönetim unsurlarının sırasıyla ele alınıp açıklanması gerekmektedir.

Planlama: Örgütün amaçlarına ulaşmak için, gerekecek insan gücü ve teknoloji kaynaklarını, bunların kullanım biçimlerini kararlaştırma eylemidir. (Başaran, 1982, s.42).

Eğitimin planlanması çok amaçlı bir süreçtir. Buna göre, planlama ile eğitim politikaları araştırma ve değerlendirme birimleri arasında çok iyi bir işbirliği kurulmalıdır. Yani planlama, her türlü uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken bir hazırlıktır. (Dulkar, 1990, s.62)

Karar verme: Eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için geliştirilen seçenekler arasından en uygununun işleme alınmasıdır. Yani bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler (alternatifler) arasından birini seçme sürecidir. (Kaya, 1991, s.94)

Örgütlenme: Yapılan planların etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli koşulların sağlanması ve devam ettirilmesi yolundaki çalışmaların tümüne örgütlenme adı verilir. (İlgar, 1996, s.43)

İletişim: Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için iletişim araçlarının ve iletişim ağının da anlamı o dur. İnsan nasıl bunlar olmadan yaşayamaz ise, bir örgütte bunlar sız yapamaz. (Başaran, 1993, s.63)

Organizasyonel hedeflerin başarılmasına doğru ortak bir anlayış ve faaliyetlerin birleşimi için yaratılan bilgi değiş tokuş işine de işyeri iletişimi denir. (Crossan,1987, s.28)

Etkileme: Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede başarılı bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Yaygın olan, ama her geçen gün çekiciliğini kaybeden ve daha az vurgulanan bir etkileme yolu yetkinin kullanılmasıdır. Bir etkileme yolu olarak grup süreci teknikleri önem kazanmakta ve artan bir biçimde kullanılmaktadır. (Aydın, 1994, s.154,155)

Eşgüdümleme: Tüm etkinliklerin bütünleştirilmesidir. Bir örgütte, aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların, bir taraftan gelişmelerini diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak biçimde düzenlemek amacıyla alınması gerekli görülen tüm önlemlerdir. (Binbaşoğlu, 1983, s.35)

Performans çok önemli olduğu için, çalışmaların iş davranışlarının da desteklenmesi, becerilerinde ve kişisel gelişimlerinde sürekli rehberlik görmeleri önem taşımaktadır. (Grand,1998, s.22)

Değerlendirme: Verilen kararın veya emrin, yapılan planlamanın, örgütlenmenin, iletişim kurmanın, etkilemenin ve eşgüdümün ne denli yarar sağladığını ortaya çıkarma sürecidir. (İlgar,1996, s.49)

İstenilen bir şeyi, bir amacı istenilen biçime uygun olarak, gerçekleştirmeye yardım eder. Yani denetleme; işlerin kabul edilen plana, verilen emir ve talimatlar ile saptanan ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirmeye yarar. (Tartop, 1983, s.145)

Her örgütte, her örgütsel çabada karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme zorunludur.

2.3 Okul ve Yönetim

2.3.1 Yönetim ve yönetici

Yönetim bir işi çekip çevirmek, idare etmek sanatıdır. İnsanın varolduğu günden beri, sosyal ve ekonomik durumu ile en küçük toplum olan ailenin yönetiminden tutun da bütün toplulukların çekip çevrilmesi işlerinin düzenli şekilde ve istenen amaca ulaşılabilecek biçimde yapılması, idare edilmesi olagelmıştır. Özetlenecek olursa, sorumluluk alanındaki insanları amaca ulaştırmakla ve sonuçta grubu ile mutluluğu paylaşan, yeni görevlere her an hazır bulunduran, idare eden kişi yöneten, yönetici olarak adlandırılır.

Çağımızda yönetim, bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Ancak, en yaygın tanıma göre “Yönetim, grup gayretiyle işlerin başarıyla yapılma sanatı ve ilmidir.”

Yönetim açısından, çağımızın bir başka özelliği de çalışan bireylerin yani personelin gittikçe güçlenmekte ve bilinçlenmekte olmasıdır. Çünkü çağımızda bireyler gerek ekonomik ve örgütsel yönden, gerekse eğitim-öğretim yönünden ve kültürel yönden, gerekse psiko-sosyal yönden günden güne bilinçlenmekte, gelişmekte ve güçlenmektedir. Artık yönetici, eskisi gibi yönetimce zayıf kişilerin karşısında değildir. Bu nedenle çağımızda insan yönetmek oldukça güçleşmiştir. (MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000, s. 24)

Yönetici; sadece konulmuş değerleri izleyen değil, yenilerini de yaratan ve bu yolda toplumu ayakta tutan örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur. Bu yaratıcı güç, zeka, çözümleyici yetenek, tarafsızlık ve yöneticilik isteği gibi nitelikleri gerektirir. (MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000, s. 25)

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde, işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Ancak, yönetici insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır.

Bu durumda yönetici, bir zaman dilimi içinde birtakım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine v.b. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir. (Erdoğan, 2002, s. 27)

Yöneticiler , genel kültür, mantıklı olma analiz-sentez yapabilme sezgi gücü, açık olma gibi entelektüel özelliklere; dengeli olma, uyum, dikkat, girişkenlik, hafıza gücü, kararlılık, düzenlilik, ciddi olma gibi karakter özelliklerine;dış görünüm, hitap edebilme, iş disiplini,işbirliği gibi sosyal özelliklere sahip olmalıdır. Ayrıca bu özelliklerin dışında bir yöneticinin; bilgili, yetenekli,deneyimli ve ahlaklı olma gibi temel özelliklere de sahip olması gerekir. (Erdoğan, 2002, s. 31)

Bu tanımlardan yola çıkarak yöneticileri üretken yönetici ve üretken olmayan yönetici olarak iki gruba ayırabiliriz.

Üretken Yönetici:

Uygun şartlar altında çalışarak doğal ve sağlıklı bir ortam hazırlar,

1. Kendi kendini kontrol eder,
2. Çalışanları buluş yapmaya özendirir,
3. İnsanlara güvenir,
4. Çalışanlara işin yapımında neyin, ne zaman ve niçin yapılmayacağını söyler,
5. İşin yapılmasını güvence altına almak için, çeşitli kontrol yöntemlerini geliştirir,
6. Sorumluluğu temsil eder,
7. Çalışanlara kendi verimlilik hedeflerini belirtir ve değerlendirme yapmaya izin verir,
8. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmada imkanları harekete geçirir,
9. İşleriyle ilgili konularda astlarını karar verme sürecine katar,
10. İşin etkin bir şekilde planlayıp organize eder,
11. Başarıyı; işe harcanan zamanla değil, eldeki sonuçlarla değerlendirir,
12. Çalışanlarına saygınlık sağlamak açısından gerekli motivasyonu yaparak onların kendilerini kanıtlamaları için gerekli ortamı sağlar.

Üretken Olmayan Yönetici:

1. İnsanlarla çalışmayı sevmez,
2. İnsanlara sorumluluk vermektan kaçır,

3. Eğer işi yapmayanlar olursa, onları cezalandırma ve işlerine son verme ile tehdit eder,
4. Çalışanlara yeteneksiz olduklarını ima eder,
5. Çalışanlarla iyi iletişim kuramaz,
6. Hiçbir zaman “Hadi başlayalım” demez,
7. Zamanı iyi kullanamaz,
8. Çalışanlar arasında iş dağılımını planlı ve dengeli olarak yapamaz,
9. Başarıyı; alınan sonuca göre değil, harcanan zamana göre değerlendirir,
10. Bilgi akışını yeterli derecede yapamaz,
11. Kararsızdır ve daima işi geciktirir,
12. Aynı anda birçok işle birden meşgul olur,
13. İşleri bürokratik engele uğratar, kırtasiyecilik başlıca uğraşdır.

Kısaca başarılı yönetici, işlerini iyi organize edebilen, sorumluluk sahibi, davranışlarında tutarlı, risk alabilen, sorun çözme yeteneğine sahip, ekip çalışmasına önem veren, zamanını iyi kullanabilen ve kendini geliştiren yöneticidir diyebiliriz. (MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000, s. 26,27)

2.3.2 Yönetici davranış biçimleri

Yönetici davranışının iki temel boyutu, yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Birincisi, kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini; ikincisi de yöneticinin bu üyelerde dostluk, güven, saygı ve samimiyet uyandırmasını öngörür. Ayrıca, eğitimde yönetici davranışını modelleştirme çabaları da olmuştur. Bunlardan biri olan yeterli yönetici modeli; iş, insan ve sosyal ortam boyutlarından meydana gelir. İş ve ortam boyutları kapsam, süreç ve zaman; insan boyutu ise kapasite, davranış ve zaman öğelerini simgeler. (Bursalıoğlu,1982, s.322)

Yönetimde başlıca yönetici davranış biçimleri şunlardır.

2.3.2.1 Açık davranış

Yöneticinin en çok gerek duyduğu, fakat en zor gösterebildiği davranıştır. Buna rağmen, açık davranışın işlek bir tanımı yapılamamaktadır. Çünkü bu davranışı gösterenler ile,

onları gözleyen bir kişinin izlenimleri farklı olmaktadır. Davranış açıklığı, birbiriyle bağımlı üç kavrama ilişkin olarak incelenmelidir. Bunların birincisi, kenarda (marjinal) insan sorunudur. Böyle insanlar aşırı uyum gösterirler ve eğitimcilerde genellikle bu davranış biçimini gösteren kimselerdir. İkincisi; değişik kültürler içinde insanın insana olan ilişkisidir. Örneğin memleketi dışında bulunan bir kimsenin davranışı daha açık olmaktadır. Sonuncusu kimlik bunalımıdır ki, kapalı davranışın sonucu ve göstergesidir. (Bursalıoğlu,1982, s.322)

2.3.2.2 Yüksелеcek yönetici davranışı

Yükselme olasılığı fazla yönetici, kuralları olasılıktan öncesine oranla daha sıkı izler ve uygular. Bu olasılık kesinleşince, hem kontrolü gevşetir, hem yerine geçireceği kimseyi aramaya başlar. Astından birine örgüt hakkında fazla bilgi vermesi, bu seçimi yaptığına işarettir. Merkez örgütünde üstlerin kuralları sıkılaştırması, özellikle bakan değişmesinde görülür. Yeni bir bakan geldiğinde, makamı koruma endişesi yöneticilerin çalışma temposunu hızlandırmakta, bakan eskidikçe tempo eski hızına dönmektedir. (Bursalıoğlu,1982, s.322)

2.3.2.3 Yükselen yönetici davranışı

Yeni yönetici başarılı olduğu ve örgüte bir katkıda bulunduğu izlenimi uyandırmak için değişiklik ve yenilik yapmak ister. Bu amaçla yaptığı öneriler, eski yöneticilerin statüsünü tehlikeye düşürür. Böylece astının informasyonunu saklama, informal iletişimi artırma gibi engellemeleri ile karşılaşır. Buna karşılık o da kuralları artırır; ve beklenen yenilik yerine tutuculuk gelmiş olur. (Bursalıoğlu, 1982, s.323)

2.3.2.4 Yükselemeyen yönetici davranışı

Yükselemeyen yönetici astının yükselme olanaklarını daraltmış olur. Böyle yönetici; başka bir örgüte geçmek, direnmeyi bırakıp duruma uymak, üstlerinin dikkatini çekecek yeni taktiklere başvurmak, üstlerinin yerine geçmeye çalışmak gibi yollardan birini seçer. (Bursalıoğlu, 1982, s.323)

2.3.2.5 Merasim sever yönetici

Yetkilinin bulunduğu makama hak kazandığını açıkça göstermek eğiliminden doğar. Bu amaçla statü sembollerinin gösterişli biçimde kullanılması bir bakıma kişisel prestij gerekmesinin göstergesidir.(Bursalıoğlu,1982, s.323)

2.3.2.6 Durumu kurtarma davranışı

Üst teknik bakımdan kendisini yeterli bulmadığı sorunlar üzerinde karar vermekten kaçınır ve böylece bilgisizliği saklanmış olur (Bursalıoğlu,1982, s.323)

2.3.2.7 Suçu yükleme davranışı

Suçu yükleme örgütü bir bütün olarak korur. Çünkü böylece, örgütün hiçbir birimi kamuoyunun eleştirisine hedef olmaz. Örgütün kurtuluşu bakımından, suçu suçlu olmayana yüklemekte doğal sayılır. Hatta üstlerinin durumunu kurtarmak için, gönüllü olarak suçu yüklenen astlarda görülür. Suçu yükleme sorumluluktan kaçınmayı öngörür ve aşağıdan yukarı çalışır. (Bursalıoğlu, 1982, s.324)

2.3.2.8 Büropatik davranış

Bu tür davranış hiyerarşik haklardan tam anlamı ile yararlanma sonunda meydana gelir. Örgütün çözmek zorunda olduğu problemlerin niteliğine göre azalır veya çoğalır. Bunların çözümü rutinleştikçe büropatik davranış artar. (Bursalıoğlu,1982,s.324)

2.3.3 Yöneticide bulunması gereken özellikler

Bir okul yöneticisinin de bulunması gereken önemli özellikler şunlardır;

1. Organize edebilmeli,
2. Sorumluluk sahibi olabilmeli,
3. Davranışlarda tutarlı olmalı,
4. Risk alabilmeli,
5. Sorun çözme yeteneğine sahip olabilmeli,
6. Ekip çalışmasının oluşturabilmeli,
7. Zamanı iyi kullanabilmeli,
8. Kendini sürekli geliştirebilmeli,

9. İkna yeteneğine ve Hızlı karar alabilme yeteneğine sahip olabilmelidir.

(MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000, s. 27)

Bu özelliklerin yanı sıra, vizyon sahibi ve azimli olma, zeka, sosyal kişilik, örnek aile yaşantısı ve dış görünüşünün etkili olması gibi özelliklerinin de bir yöneticide mutlaka bulunması gerekir. (MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000, s. 28)

2.4 Okul Yöneticisi

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri 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 yeterliklere sahip olması, görev ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir. (Gürsel,1997, s.91)

Okulu diğer kurumlardan ayıran özellik, insan üzerinde çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkartmaktadır. Okul yöneticiliği, bir meslek olarak ele alınıp, okul yöneticileri bilimsel yöntemlerle yetiştirilmelidir.

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisiyle donanmış, etkili iletişim gücüne sahip, liderlik vasıflarını geliştirmiş, ana dilini doğru ve güzel kullanma becerisi kazanmış, yabancı dil bilen, beden ve ruh sağlığı yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır. Okul yöneticisi, bulunduğu okulda iyi rehberlik edilirse, birçok öğretmeni yönlendirebilir. Alanında gelişmesini ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Eğitim ve öğretimi yenileştirmeye, çağın gereklerine uygun öğrenci yetiştirmeye yönlendirebilir. Bunların uygulanabilmesi için okul yöneticisinin çağdaş kriterlere uygun biçimde yetişmiş olması gerekmektedir. (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimler/agustos/14.htm>)

Bu açıklamalar dikkate alındığında, bir okul yöneticisinin okulda yerine getirmekle sorumlu olduğu görevler şunlardır:

- Yönetici eğitim programlarının gerçekleşmesi için okuldaki madde ve insan kaynaklarını örgütlemelidir.
- Yönetici personelin geliştirilmesi ve onların mesleklerinde daha verimli olmalarını sağlamak amacıyla meslek içi eğitim kursları, seminerler ve konferanslar düzenlemelidir.
- Okulun insan gücü ve maddi ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçların karşılanması için mali kaynakların sağlanması ve işlemleri ile ilgilenmelidir.
- Yöneticinin okulun bulunduğu çevrenin kalkınmasına yardımcı olacak faaliyetler düzenlemeli, çevresindeki kurum ve kuruluşlarla iş ilişkileri kurmalı ve okula hizmet olanakları sağlamalı, diğer eğitim kurumları ile işbirliği yapmalıdır.

Ayrıca okul yöneticilerinin okul-çevre ilişkilerini iyi kurması, insan ilişkileri konusunda çok deneyimli olması gerekmektedir. (Izgar, 2001, s .71)

2.4.1 Okul yöneticisinin görevi

Her yönetici gibi, okul müdürü de etrafında güvenebileceği ve işbirliği yapabileceği yardımcılarının bulunmasını ister. Okul yöneticilerinin görevleri yönetmeliklerce belirlenmiştir. Her kademe okul yöneticisinin görevleri ayrı ayrı belirlenmiş olsa da temelde benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin görevi aşağıda sıralanmaktadır.

Yönetim ve Planlama İle İlgili Görevler:

1. Okulun eğitim ve öğretimle ilgili çalışmalarını Türk Milli Eğitiminin ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde ve gerektiğinde ilgililerle işbirliği yaparak planlar ve uygulanmasını sağlar.
2. Öğrencilerin başarılarını artırmak ve sağlıklı bir kişiliğe sahip olmalarını sağlamak için eğitim-öğretim ve rehberlikle ilgili her türlü tedbiri alır.
3. Okulu eğitim ve öğretime uygun, öğrencilerin çalışacakları, boş zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir yapıya kavuşturacak her türlü tedbiri alır. İş bölümü yapar ve ahenkli bir işbirliği gerçekleştirir.
4. Birden çok yardımcısı olması halinde müdür yardımcıları arasında işbölümü yapar.
5. Öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyer öğretmenlerin nöbet çizelgesinin hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

6. Öğretmenler arasında sınıf ve ders dağılımını yapar.
7. Derslerin açık kalmamasını sağlar. Bu konuda gereken önlemleri zamanında alır.
8. Derslerin verimini artıracak maddi imkanları hazırlar, öğrencilerin çalışma saatlerinde, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, atelye laboratuvar ve işliklerden faydalanmalarını sağlar.
9. Okulun üst yönetimle olan işlerini yazışmaları düzenli bir şekilde yürütür.
10. Karneleri imzalar, diplomaları, diploma defteri, sınıf geçme defterlerini ve diğer belgeleri düzenleyerek onaylar.
11. Okulda görevli diğer personelin çalışmalarını planlar, iş bölümü yapar, yazılı emre bağlar, takip eder ve denetler.
12. Bakanlıkça gönderilen tüzük, yönetmelik, Tebliğler Dergisi ve diğer yayınların öğretmenlere ulaştırılmasını ve okunmasını sağlar.

Değerlendirme İle İlgili Görevleri:

1. Okul personelinin iş başında ve hizmet içinde eğitimi için tedbirler alır ve bu konuda ilgililere yardımcı olur.
2. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin çalışmalarında yol gösterir.
3. Öğretmenlerin derslerini, çalışmalarını zaman zaman derslerine girerek takip eder.
4. Eğitim-öğretim etkinliklerinin planlı ve programlı bir şekilde yürütülmesi için öğretmenlerin yıllık, ünite, günlük planlarını inceler, onaylar ve uygulanmasını takip eder.
5. Görevini gerektiği gibi yapmayanlar hakkında kanuni yetkisini kullanır, kanuni yetkisi dışındaki durumlarda ilgili makamlara bildirir.
6. Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte çevrede yapacakları her türlü gezi, gözlem ve incelemeleri planlar ve programa bağlar.
7. Ders içi ve ders dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşür.
8. Okul müdürleri yönetmeliklerin kendisine verdiği diğer görevleri de yapar. (Ünal, Ada, 2001, 76,78)

2.5 Okul Yöneticisinin Yeterliliği

2.5.1 Yöneticide yeterlik

Bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Böylece; yeterlik kişinin belirli bir işi, belli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Yeterlik " bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı" olarak da tanımlanmaktadır. (Izgar, 2001, s.15)

Çalışılan okulun başarısı iyi, dürüst, sosyalitesi olan, işleri güzel organize edebilen bir yöneticiye bağlıdır. Ama aynı zamanda bu yöneticinin çalıştığı kurumun farklı yapısının bilgisine de sahip olması gerekir ki oradaki eğitime-öğretime katkısı olsun. Çünkü okul yöneticisinin görevi okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmak ve geliştirmektir. Yani sadece yönetmelikleri bilmek yeterli değildir. Bir yönetici, öğretmenlerin ve diğer personelin görev ve beklentilerine hitap edecek yapıya sahip olmalıdır. Bir şekilde bir okula yöneticisi olarak atanmış olmak, gerçekte yönetici olmak demek değildir. Eğer yönettiği okulda karşılaşılan bir problemle kurumun amaç ve politikasına uygun çözüm üretilmiyorsa bulunduğu kurumu geriletecek demektir.

Bu nedenle kişi bir okula yönetici olarak atandığında;

1. Daha önceki yöneticinin eksiklerini tespit edip giderilmesi için yeni öneriler üretmeli, kararlar almalıdır. Geçmişin kararları gözden geçirilip doğruları devam ettirmeli, yanlış ve eksik olanları yeni önermelerle desteklemeli, değiştirmeli ve geliştirmelidir.
2. Yeni yöntemleri izlemek adına mesleki yayınları takip etmelidir.
3. Yönetim kadrosunu ve öğretmenleri en iyi biçimde organize etmeli ve yetkiler dağıtmalıdır.
4. Çevresiyle ilişkileri iyi ve örnek olmalıdır.
5. Demokratik bir hava yaratmalıdır.
6. Astlara katılma olanağı tanınmalıdır.
7. Çalışanları güdülemeli, uzlaştırıcı, koordine edici ve her şeye duyarlı olmalıdır.

2.5.2 Yöneticide uzmanlaşma

Yönetim bir meslektir. Her meslekte olduğu gibi yöneticinin de kendi mesleğinde uzmanlaşması beklenir. Uzmanlaşma, bir yöneticinin, yönetimdeki yeterliliğini etkili ve sürekli olarak arttırmasıdır.

Uzmanlaşma, yönetim bilimlerindeki ve ilgili bilimlerdeki yenilikleri sürekli izlemeyi, öğrenmeyi ve uygulamayı gerektirir. (Başaran,1998, s. 100)

2.5.3 Yöneticinin mesleki yeterlilik düzeyinin düşmesi

Yeterlilik düzeyinin düşüp düşmemesinde yöneticinin kişilik özellikleri çok önemlidir. Yöneticinin zekası, yetenekleri, karakteri, mesleğini sevmesi gibi durumlar onun yönetimde yeterlilik düzeyini yükseltmesine, düşürmesine etkiye bulunmaktadır. Özellikle yüksek düzeyde yönetim yeterliliği isteyen bir yönetim kademesinde, yetenekleri yönünden elverişli olmayan bir yönetici, bu kademedен aşağıdaki kademelerde çok başarılı olsa bile, bu kademeye atandığında başarısız olabilmektedir. Bu yüzden, bir yöneticinin yönetim yeterliliğinin ve yeteneklerinin hangi düzey yönetim kademesine kadar geçerli olacağını, atamaya yetkili üst makamlarca iyi tahmin edilmesi gerekmektedir. Okullar, yöneticilerin yönetim yeterliliğinin düşmesine yardımcı olacak birçok koşullarla doludur. Hemen her kademede, yöneticilerin ulaşacağı amaçlar açık seçik belli değildir. Yöneticilere üst yöneticilerle yapılan danışmanlık, rehberlik yetersizdir. Yöneticilerin önderliğini kılacak bir ortam yoktur. Yöneticinin yönetim alanları ve konularında yetişmesini sağlayacak eğitim olanakları çok azdır, olanların çoğu da yetersizdir. Bu koşullarda bir yöneticinin yönetimde yeterliliğini yükseltmesi ancak kendi çabasına kalmaktadır. Yoksa yönetici giderek görevinde yetersizleşecek ve zamanla eskimişliğe uğrayacaktır.(Başaran,1996, s.185,186)

2.6 Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi

2.6.1 Yönetici yetiştirilmesine gereklilik

Eğitim örgütünün her kademesinde çalışmakta olan eğitim yöneticilerinin üzerinde yapılan araştırmalar, bunların yeterlilik düzeylerinin yükseltilmesi için yetiştirilmesi gerektiğini göstermektedir. (Başaran, 1996, s.186)

Okulu geliştirme, sadece okuldaki insan, teknoloji ya da yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür. Bu sayede, kişi ve gruplar hizmet

verdikleri kurum ve kuruluşlar için daha verimli olacaklar, böylece okulun etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaklardır. (Izgar, 2001, s.33)

Bir yönetici, yönettiği örgütün örgütsel etkililiğinden sorumludur. Örgütsel etkililiği gerçekleştirmeyi üstlenmek, yöneticinin yeterli düzeyde yetişmesini gerektirir. Eğer bir yöneticinin, örgütsel amaçları gerçekleştirme çabalarında, yaptıklarından sorumlu tutulması kadar, yapmadıklarından da sorumlu tutulması bir zorunluluk ise, yapmadığı işlerde yetiştirilmesi de bir zorunluluktur.

Örgütler büyüdükçe karmaşılaşırlar. Yeni teknolojiler, çalışanların hakları, demokratikleşme ve insan ilişkileri örgütlerin dirikliğini artırır. Bu yüzden artan sorunlarla baş edebilmek, yöneticinin yeterli düzeyde yetişmesini gerektirir.

Yönetim alanında insanlığın deneyimlerinin sonucu olan yönetim bilgileri, yönetici olacılara, planlı bir eğitimle kazandırılmalıdır. Çünkü bu bilgileri, yöneticilerin deneyerek bulmalarına ömürleri yetmez. (Başaran, 1998, s.101)

Yönetici olabilmek için belirli bir standarttan söz etmek kolay değil. Bu anlamda yöneticilikle ilgili belirli temelleri kazandıran yerler olsa da tam anlamıyla yönetici yetiştiren bir kurumdan bahsetmek zor. Dolayısıyla yönetici olarak yetişebilmek için belirli bir yöntemden de bahsedilemez. (Erdoğan, 2002, s. 34)

Bugünün okul yöneticisinin belki de en büyük sıkıntısı mesleksi bir değer sisteminden yoksun oluşudur Bu eksiklik okul yöneticiliğinin meslekleşmesini engelleyebilmektedir. Okullardaki terfi yapısının altındaki varsayım, en iyi öğretmenin en iyi yönetici olacağı yönündeki anlayıştır. Bu anlayış yöneticilerin aynı zamanda öncelikle, öğretmen oldukları yönünde bir sonucu da beraberinde getirebilir. Maher'in (1983) araştırmasında elde ettiği "eğitimdeki yöneticiler, yönetim ile ilgili yeterlikler bakımından yetiştirilmeye, endüstrideki yöneticilere oranla daha fazla bir gereksinim içindedirler" şeklindeki bulgu, okul yöneticilerini yaptıkları işin meslekleşemediğinin veya meslekleşmemesinin bir sonucu olabilir. Meslekleşebilmeyi başaran bir iş, uzmanı barındırır ve onu geliştirir. Bu da işin en etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. (Toprakçı,1994, s.32)

Bugün okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde gelişmiş ülkelerin geldiği noktada uygulama yetiştirme programlarının bir parçası haline gelmiştir. Örneğin, California eyaletinde geliştirilen yönetici yetiştirme standartları yöneticilerin yöneticilik eğitimi sonrasında geçici yeterlik belgeleri almalarını ve üniversite okul işbirliği ile gerçekleştirilen beş yıl

sürekli bir uygulamadan sonra profesyonel yöneticilik belgelerini almalarını öngörmektedir. (Karip,1998, s.208)

2.6.2 Yönetmel eskimişlik

Okul yöneticisi, üstten gelen emir ve yasakları uygulayan mevzuat uygulayıcısı gibi algılanır. Oysa yöneticinin asıl görevi; eğitim ve öğretimle ilgili programlar üretmek, eğitim ve öğretimde kaliteyi yükseltmek olmalıdır. Derslerin işlenişi ile ilgili sınıfta yapılan faaliyetlerle yakından ilgilenmelidir. Her branşta okul yöneticisinin yeterli olması düşünülemez. Fakat eksikleri tespit edip uzmanlardan yardım alarak, eğitim çalışmalarını düzenlemelidir.(<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/agustos/14.htm>)

Yönetmel eskimişlik; teknolojik bilgi ya da yetenek yetersizliği, fiziksel dayanıklılığın azalması, motivasyonun yitilmesi veya bu faktörlerin bir araya gelmesi sonucu yöneticilik yeteneğinin gelişiminde kesintinin olmasıdır. (Haas, 1987, s.8)

Başka bir ifadeye göre ise; bir yöneticinin bilgi ve yeteneklerine ihtiyaç duyulmasına rağmen, yöneticinin bunları artık değerlendirmemesidir. (Işıl, 1968, s.28)

Başka bir ifade ile yönetmel eskimişlik; yönetim makamına atandığında yönetimde yeterli olan bir kişinin giderek yönetmel etkililiğini yitirmesidir. (Başaran,1998, s.101)

Yöneticilerin eskime konusundaki bilinçliliği önemli bir olgu özelliği taşır. Yöneticilerin bazıları kendilerinde oluşan eskimeyi fark etmeyebilir. Bazıları ise, eskidiğinin farkında olmakla birlikte buna bir çözüm bulmaya yönelmeyebilir. Bazı yöneticiler de, kendilerindeki eskimenin farkında olmakta ve okulun kendilerine yardım etmesini beklemektedir.

Yöneticilerin mesleklerinde eskimeyle karşı karşıya kalma olasılıkları, onların kendilerini geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin öncelikle eskimeye uğramamak için kendilerine ne gibi katkılarda bulunabileceklerini ortaya koymaları, yeni teknolojiler, uygulamalar ve düşünceler karşısında kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir. Ayrıca örgütlerinde, yöneticilerin eskimesini önlemek için onların kendilerini geliştirme yönünde teşvik etmeleri, sağlıklı kariyer geliştirme sistemi, eğitim ve geliştirme programları gibi uygulamaları ortaya koymaları zorunlu hale gelmektedir. (Akat, 1983, s.13)

Yönetimsel eskimişliğin üç boyutu vardır.

Eskimişliğin Düzeyi: Yönetimsel eskimişliği düzeyi yöneticiden yöneticiye değişir. Yöneticinin yeterlilik alanında ve yeterlilik konularında daha önce yeterlilik düzeyi yüksekken giderek yeterlilik düzeyini düşürmesi, eskimişlik derecesini gösterir.

Eskimişliğin Yönü: Yöneticiler, genellikle uğraştıkları yönetim alanı ve konularında yeterliliklerini artırırken, uğraşmadıkları alan ve konularda yeterlilik düzeylerini düşürürler.

Eskimişliğin Süreci: Yöneticinin kendini yenileştirmesini durdurması ya da yavaşlatması ile ilgilidir. Sürekli kendini yenileyen bir yönetici eskimişliğin sınırını aşarak çağcıl olmayı başarabilir. Ama kimi yönetici, kısa bir sürede yönetimsel eskimişliğe uğrayabilir. (Başaran,1998, s.102)

2.6.3 Yöneticiyi eskimişlikten korumak

Yöneticiyi eskimişlikten korumak, onun eskimişliğini ortadan kaldırmaktan daha kolaydır. Yöneticinin eskimişliğini kaldırmak için ya görev yerini değiştirmek gerekir ya da yöneticinin köklü bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

Yöneticiyi eskimişlikten korumak için şunlar yapılabilir:

- Yöneticinin, örgütsel amaçları anlamasına yardım edilmelidir.
- Yöneticinin, örgütün ilke ve kurallarını, kültürünü (değerlerini), planlarını açık ve seçik olarak anlaması sağlanmalıdır.
- Yöneticinin, ilişkili olduğu diğer yönetici ve astlarının görevlerini tanıması sağlanmalıdır.
- Yöneticinin yanlışları, kusurları doğal karşılanmalı, yöneticiye danışmanlık, rehberlik sağlanmalıdır.
- Üst yönetici, öğrenmeye güdülenmede, kendini yenileştirme ve geliştirmede ast yöneticilere örnek olmalıdır.
- Yöneticinin amaçları ile örgütün amaçları arasında denge kurulmalıdır.
- Üst yöneticilerle, alt yöneticilerin ilişkisi iyi olmalıdır.
- Yöneticiye kusurları için aşırı kaygıya düşmemesine yardım edilmelidir.
- Yöneticinin çalışma programı ile yetişme programı eşgüdümlenmelidir.

Ancak, kişisel özellikleri yönünden eskimeye elverişli olan yöneticinin eğitimle eskimişlikten kurtarılması çoğu kez olanaksızdır. Yöneticinin, daha aşağı bir yönetim basamağına ya da elverişli bir göreve getirilmesi gerekir. (Başaran,1998, s.103)

2.6.4 Yöneticinin verimliliği

Bir yöneticinin verimliliği, verdiği kararların sayısı ve isabet derecesi ile, politika oluşturma ve planlamayı eyleme dönüştürebilme yeteneği ile, çalışanları yönlendirme başarısı, insan ilişkilerinin düzeyi, denetim gücü ve kendini geliştirebilme becerisi ile ölçülebilir.

Yöneticilerin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler vardır. Bunların en önemlileri;

1. Ayrıntılarla uğraşma,
2. Acil işlerin çoğunluğu,
3. Astların görevlerini bizzat yapma,
4. Ast konumundaki yöneticilerin inisiyatif sahibi olmamaları,
5. Sorunlu personelin başvurmaları,
6. İç iletişimde kopukluk ve bilgi akışındaki yetersizliği olarak sıralayabiliriz.

Bu olumsuz faktörler genellikle yöneticinin yetki devretmemesinden kaynaklanmaktadır.

Yetki devrinin gerçekleşmemiş olması yöneticilerin;

1. Ayrıntılarla boğulmasına,
2. Politika oluşturma ve planlamaya zaman ayıramamalarına,
3. Kendilerini geliştirememelerine,
4. Yıpranma ve yetersizleşme ile karşı karşıya kalmalarına sebep olmaktadır.

(MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000, s. 28)

2.6.5 Yöneticinin kendini geliştirmesi

İnsanlar yüzyıllardır bir erdemlik çabası olarak bireysel gelişmeyi yaşamaktadır. Bugün kendini geliştirme konusunda yeni olan şey kendini geliştirmenin tüm bireyler için bir sorumluluktan öte zorunluluk haline gelmesi olmuştur. Artık bugün kendini geliştirme

yaşamın tüm alanlarını kapsayan bir bireysel ve toplumsal ihtiyaç konumundadır. Bu bağlamda kendini geliştirme yaklaşımı mesleki açıdan ele alındığında, özellikle yöneticiler için son derece gerekli bir yaklaşım olduğu söylenebilir. (Geçtan, 1933, s.209)

Kendini geliştirme günümüz insanının yapmak zorunda olduğu bir gerçektir. Artık birey hangi meslekten olursa olsun, hangi toplumsal konuma ve etnik gruba ait olursa olsun, kendini daha iyiye götürme sorumluluğunu gerçek anlamda üstlenirken, şu soruyu kendine hep soruyor olacaktır; "Kendimi yeterince geliştirebiliyor muyum?" (Fındıkçı, 1995, s.10)

2.6.6 Eğitim yöneticisinde tükenmişlik

Tükenmişlik; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ya da yorulmaktır.

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği, insanlara yardım hizmeti veren bireyler arasında görülen; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasını içeren bir sendrom olarak tanımlamıştır. (Elma; Demir, 2003, s.111,112)

Maslach (1982) ve Goppelt (1978) gibi araştırmacılar tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun, kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade etmektedirler. Tükenmiş kişiler kendisini yenileme ihtiyacı duymaz, yenilikçi değildirlere tutucudurlar. İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ile yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. (Izgar, 2001, s.23)

Tükenmişlik sendromu fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler içerir.

Fiziksel Tükenmişlik Belirtileri: Kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi değişik sorun ve yakınmaları içerir.

Duygusal Tükenmişlik Belirtileri: Depresif duygulanım, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma içermektedir.

Zihinsel Tükenmişlik Belirtileri: Doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma, savsaklama gibi davranışlar görülebilir. (Ersoy,; Yıldırım,; Edirne. 2003)

Blase, tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan birincil değişkenleri; zamanı iyi kullanamama kaygısı, kişisel kapasitenin altında ya da üstünde olan ve böylece bireye uygun olmayan talepler, görevlerin uygun biçimde yerine getirilmesini güçleştiren örgütsel özellikler, kişisel gereksinmelerin karşılanamaması, değişiklikleri desteklemedeki yetersizlik ve olumsuz tepkiler yaratan stresler olarak belirlemiştir.

Araştırmacılar, tükenmişliğin en temel sonucunun sunulan hizmetlerin niteliğinde bozulma olduğunu ancak bireyler üzerinde de bazı sonuçları gözlendiğini belirtmektedir. Bireyde gittikçe artan bir şekilde işten soğuma, işe gitmeyi istememe, yüklenmişlik, tahammülsüzlük, düşük moral, yüksek düzeyde verimsizliktir. Ayrıca bireyin aldığı eğitime uygun olmayan bir işte çalışıyor olması da tükenmişliğin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Okul yöneticisinin yetersiz mesleki eğitim almasının yanı sıra, çalıştığı okulun düzeyi, okulun büyüklüğü, okulun konumu ve okulun sosyo-ekonomik düzeyinin de tükenmişlik ile ilişkisi bulunmaktadır. (Elma; Demir, 2003, s.112,125)

Tükenmişlik sendromunun oluşmasında oldukça etkili 3 durum dikkatleri çekmektedir. Bunlar:

Rol Çatışması: Birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyan insan, öncelikler koyarak sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışabilir. Bu durumda yorgun düşer ve sonuç tükenmişlik olabilir.

Rol Belirsizliği: Çalışan kendisinden iyi bir kariyer portresi çizmesinin beklendiğini bilir ama kendisine rehberlik ya da model alacağı biri olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamaz. Dolayısıyla faydalı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilir.

Aşırı Yüklenme: Hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen kişi sonuç olarak tükenme noktasına dayanabilir. (Lawson,; O Brien.1994, s. 37)

Yöneticiler kurumda ortaya çıkan sorunları çözmede iki ayrı yaklaşımı benimsemektedirler. Bazı yöneticiler sorunlardan kaçarak, sorunları erteleyerek veya görmezden gelerek sorunlarla başa çıkmayı yeğlemektedir. Bazı yöneticiler ise sorunlarla, sorunun çözümüne ilişkin çözüm stratejileri geliştirerek mücadele etmektedirler. Birinci yolu seçerek sorunlardan kaçan, sorunları görmezden gelen yöneticiler daha çok tükenmişlik yaşamaktadır. Buna karşın, sorunları kontrol altına alarak sorunlarla mücadele yaklaşımını seçen yöneticiler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar. (Izgar, 2001, s.16)

Tükenmişlik, yöneticinin kendisini geliştirmesini olumsuz yönde etkiler. Tükenen birey, kendini geliştiremeyecek olan bireydir de diyebiliriz. Tükenmişliği yaşayan yöneticilerin enerjilerini gerektiği biçimde ve yerde kullanma yetisine sahip olamayacakları söylenebilir. Bu durum, kendini yönlendirememesi gibi olumsuz bir olguyu beraberinde getirmektedir. (Torun, 1996, s.101)

Araştırmalar tükenmişliğin insanlarla yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde çalışanlarda sıkça görülen bir durum olduğunu göstermiştir. (Ergin, 1992; Baysal, 1995; Çam, 1989; Tümkaya, 1997; Gökçakan ve Özer, 1999). Tükenmişlikte hizmet verilen insanlara karşı duyarsızlaşma, kişisel ve mesleki doyumsuzluk duygularına ek olarak yorgunluk ve bitkinlik gibi duygular vardır. Bu duyguları yaşayan kişi, bir şeylerin yanlış gittiğinin farkındadır, ancak bunları dile getirmez. Bu durum zaman geçtikçe iyileşeceğine daha da kötüleşir. Kişide gittikçe artan bir şekilde yaptığı işten soğuma, tahammülsüzlük ve kendinden şüphelenme gibi hem fiziksel hem de mental enerjisini bitiren davranışlar gözlenir. (Peker, 2002)

Kısacası okulun verimliliği doğrudan yöneticinin verimli çalışmasına bağlıdır. Yöneticinin verimini de birçok faktör etkilemektedir. Bunlardan biriside yöneticilerin "Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi" olarak tanımlanan tükenmişlikleridir. Tükenmişlik okul yöneticileri için hiç istenmeyen bir durumdur. Bu süreci yaşayan okul yöneticisinin çevresi ile ilişkileri bozulacak ve kurumda verimi düşecektir. (Izgar, 2001, s.73,75)

2.6.7 Yöneticinin eğitim gereksinmesinin saptanması

Örgütün etkililiğine yönelik, yöneticinin yeterliliğini artıracak bir eğitim programının, öncelikle yöneticinin eğitim gereksinmelerine dayanması gerekir.

Yöneticilerin eğitim gereksinmelerini saptamak için şunlar yapılabilir:

Yöneticinin görüşleri, eğitim gereksinmesinin temel kaynağıdır. Eğer yöneticiye görev çözümlenmesi yaptırılmış, sorunlarını bilimsel yöntemle çözme olanağı verilmiş ise bu iki yöntemle edindiği yaşantılara dayanarak yönetici, kendi eğitim gereksinmesini ortaya koyabilir.

Yöneticinin bir üstü olan yönetici, onun eğitime gereksinmesini saptamada ikinci kaynaktır. Yöneticinin çalışmasını değerlendiren bu üst yönetici onun yetişmesi için gereken konuları görebilir.

Örgütün genel sorunları ile her birimin özel sorunları, yöneticinin eğitime olan gereksinmesini belirlemede önemli bir kaynaktır. Karşılaşılan okul sorunlarının niteliğine göre yöneticinin eğitimi yapılabilir.

Başka örgütlerde yapılan araştırmaların, yönetim bilimlerindeki yeniliklerin tanıtılması için yöneticilere eğitim yapılması gerekebilir.

Bütün bu kaynaklardan sağlanacak verilerle, yöneticilerin eğitime gereksinmeleri toplanabilir, planlanabilir ve uygulamaya konulabilir. (Başaran,1998, s.108)

2.6.8 Okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme modeli

Yetiştirme; ilerde yönetici olabilecek adayların eğitimini tanımlamaktadır. Geliştirme ise, yöneticilerin performansını geliştirecek, görevini daha etkin bir şekilde yerine getirecek, değişmelere ayak uyduracak şekilde gelişmelerini sağlayan süreci ifade etmektedir.

Bu modelin merkezinde sürekli olarak okul yönetimini izleyen, üniversitelerle ve Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı ile işbirliği içinde olan, ülke ve dünya çapında eğitim yönetimi alanındaki yayınları tarayan bir birim vardır.

Önerilen model iki boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyutta, halen görev başında olan okul yöneticilerinin geliştirilmesi, ikinci boyutta ise, yeni atanacak okul yöneticilerinin atanma ve yetiştirilme biçimleri ele alınmıştır.

2.6.8.1 Okul yöneticisi geliştirme modeli

MEB'na bağlı okullardaki yöneticilerin hangi düzeyde yönetici geliştirme eğitime tabi tutulacağını tespit etmek lazımdır. Bu tespit için temel dayanak noktaları;

Alt kademedeki gelen şikayet, istek ve dilekleri bildiren dilekçeler,

Okul yönetimi ile ilgili anketler ki bunlar; okul yöneticilerine, öğretmenlere ve öğrenci velilerine uygulanacak anketlerdir.

Okul yöneticilerinin hangi kademede geliştirme eğitime tabi tutulacağı her yıl yapılacak bir sınav sonucunda tespit edilecektir. Sınav sonuçları yalnız başına değerlendirmeye alınmayacak, sınav sonuçlarıyla denetim raporları alt kademedeki gelen bilgiler ve anket

uygulama sonuçları hep birlikte değerlendirilip sayısal değerler elde edilecektir. 50 ve daha altında puan alanlar birinci kademe . 51 ile 70 arası puan alanlar ikinci kademe, 70 in yukarısında puan alanlar üçüncü kademe yönetici geliştirme eğitime tabi tutulacaktır.

Yönetici geliştirme eğitiminin programa değil de sonuçlara önem vermesi gerekmektedir. Bazı yönetici geliştirme programlarına çok sayıda katılımcıyı kaydederek programı ön plana çıkarırlar ve yetiştirme sonuçlarını araştırıp performans değerlendirmesi yapmazlar. Bazı yönetici geliştirme programları ise bir kaç kişi ile sınırlandırılır. Bu modeldeki okul yöneticisi geliştirme eğitimi hem tüm okul yöneticilerini kapsayacak şekilde hem de sonuçları göz önüne alacak şekilde düzenlenecektir.

Birinci Kademe Yönetici Geliştirme Eğitimi: Bu eğitime yukarıda belirlenen ölçütler dahilinde seçilecek olan yöneticiler katılacaklardır. Okul yöneticilerinin bir yaz tatili boyunca üniversitelerde eğitildikleri ilk basamaktır. Bu eğitime okullardan gelen yöneticiler tabi oldukları için teorik bilgilere ağırlık verilecektir. Okullar açıldığı zaman tekrar okullarına gönderilip bir öğretim yılı boyunca okullarda izlenerek eğitime devam edilecektir. Bir yılın sonunda yapılan sınavda başarılı olan okul yöneticileri ikinci kademe yönetici geliştirme eğitime geçirilecektir. Başarılı olamayanlar ise, ikinci yıl eğitimi tekrar edecektir. Bu eğitimde de başarılı olamazlarsa yöneticilikten alınacaklardır.

İkinci Kademe Yönetici Geliştirme Eğitimi: Birinci kademe yönetici geliştirme eğitimini başarı ile bitirenler ile genel sınav ve değerlendirme sonucu 51 70 arası puan alan yöneticilerin katıldığı bir eğitim programıdır. Bu eğitim de üniversitelerle işbirliği içinde gerçekleşecektir. Süresi bir yıldır. Yaz tatilinde okul yöneticileri üniversitelerde eğitileceklerdir. Bu kademedede yöneticilere araştırma yapabilme yeteneği kazandırılacaktır. Okullar açıldığı zaman, Bütün yöneticilere alanlarıyla ilgili birer araştırma konusu verilerek bir öğretim yılı boyunca o konuda araştırma yapması istenecektir. Öğretim yılı sonunda başarılı olanlar bir üst kademe eğitime geçirilecek, başarılı olamayanlar ise bu eğitimi tekrar edeceklerdir.

Üçüncü Kademe Yönetici Geliştirme Eğitimi: Bu eğitim programına bir alt kademedede başarılı olan okul yöneticileri ve yapılan genel sınav ve değerlendirme sonucunda 70 in üzerinde puan alan okul yöneticileri katılacaklardır. Okul yöneticileri bu aşamada da yaz aylarında üniversitelerde yetiştirilip okul açıldığı zaman da hem okulda görev başında hem de üniversitede eğitim görecekler. Haftanın iki günü üniversitede çalışacaklardır.

Bu kademe sorun çözme yeteneğinin geliştirildiği bir eğitim kademesidir. Her ay bir sorun belirlenerek bu sorunun üzerinde yöneticilerin çalışması sağlanır. Üçüncü kademeyi başarıyla olarak bitirenler yönetici olarak atanırlar. Ancak, bu atamadan sonra sürekli izlenerek yeni bilgiler yöneticilere ulaştırılır. Bu işlev bilgi toplama ve dağıtım merkezi tarafından gerçekleştirilir. Yetersiz olduğu tespit edilenler ise tekrar geliştirme eğitimine tabi tutulur. (Ergün,1999, s.142)

2.6.8.2 Okul yöneticisi yetiştirme modeli

Birinci boyutta halen görevde olan okul yöneticilerinin geliştirilmesi yapılırken, ikinci boyutta ise buna paralel olarak Milli Eğitim örgütüne yeni alınacak okul yöneticilerinin yetiştirilmesi gerçekleştirilecektir.

Bu boyutta okul yöneticiliği; okul müdürlüğü ve müdür yardımcılığı diye iki bölüme ayrılarak seçimleri ve eğitimleri ona göre yapılır. Burada müdür yardımcılıkları branşlara ayrılmıştır. Okul yöneticiliğinde, yönetim işlerini Prof. Bursalıoğlu; program, personel, öğrenci işleri, eğitsel kollar, işletme, okul halk ilişkileri şeklinde ayırmaktadır. Biz bu hizmetleri şu şekilde belirleyip her bir hizmet için alanla ilgili bir fakülte bitirmiş müdür yardımcısı görevlendirebiliriz.

1. Personel işleri,
2. Öğrenci işleri,
3. Program,
4. Rehberlik hizmetleri,
5. Kütüphanecilik hizmetleri,
6. Bütçe (işletme işleri)
7. Okul çevre ilişkileri.

Her okulda en az 7 tane müdür yardımcısı bulunacak ve her birinin görev alanı farklı olacaktır. Alınacak müdür yardımcılarının alanlarıyla ilgili bir fakülteden mezun olmaları şartı getirilecektir.

Üniversite ile Milli eğitim Bakanlığı'nın (MEB) ortaklaşa yapacağı merkezi bir sınavla her branş için üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun kişiler müdür yardımcısı ve müdür adayı olarak MEB' na alınacaklardır. Yine üniversitelerle işbirliği yapılarak alanlarıyla

ilgili her yıl bir kademe olarak toplam üç kademeli bir eğitimden geçirilirler. Bu yetiştirme eğitimi okul yöneticisi geliştirme eğitimiyle paralel olarak gider. Geliştirme eğitiminde teorik bilgiler ağırlıklı olduğu halde yetiştirme eğitiminde uygulamaya yönelik bilgilere ağırlık verilir. Her kademe yetiştirme ve geliştirme eğitimine tabi tutulanlar da birbirleri arasında fikir alışverişi sağlanacak şekilde koordinasyon yapılır. Yetiştirme eğitimindekiler, geliştirme eğitimine tabi tutulan yöneticilerin pratiklerinden faydalanırken geliştirme eğitimine tabi olanlar da yetiştirme eğitiminde olan yönetici adaylarının teorik bilgilerinden faydalanırlar.

Yetiştirme eğitimini başarı ile tamamlayanlar okul yöneticiliklerine atanırlar ve sürekli izlenerek eksikliklerinin giderilmesine çalışılır. Ayrıca yetersiz görülen yöneticiler geliştirme eğitimine alınırlar.. (Ergün,1992, s.143)

2.6.8.3 Okul yöneticisinin hizmet içi eğitimi

Eğitim bir gereksinimdir. GÜdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yani yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır. Yönetimde personel yeterliliği her şeyden önce eğitimle sağlanır. Bu bakımdan yönetimin düzeltilmesi amacına yönelik bütün çalışmalarda personel eğitiminin ön planda geldiğini görmekteyiz. Personel eğitiminin en etkili yolu ise onun hizmet içi eğitimidir.

Hizmet içi eğitim, Kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yakınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir.

Teknolojik gelişmeler ve kamu görevlerinde görülen uzmanlaşma olgusu, iş yaşamında sürekli değişikliklere neden olmaktadır. Yeni işlem ve tekniklerin öğrenilmesi sistemli bir eğitimle mümkündür. Bu nedenle, eski bilgilerin yenilenmesi, okul yöneticilerinin yeni bilgi ve tekniklerle donatılması zorunlu hale gelmiştir. Yönetimsel ve örgütsel etkililik, çevresel değişimlere uyum sağlamakla, bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri sürekli izlemekle gerçekleşir.

Hizmet içi eğitim morali güçlendirir. Eğitim programına çağrılmak, kişiliğe özel bir önem ve değer verilmesi anlamında değerlendirilebilir. Bu takdirde eğitim güdüleyici bir rol oynar. Çünkü, kişiye kendini geliştirme ve görevinde başarılı olma fırsatını vermektedir. Bu ise, moralin güçlenmesine yardımcı olur. (Izgar, 2001, s.30,31)

Günümüzde eğitim yönetimi ve yönetici yetiştirme, önceden hazırlama alanında herhangi bir eğitim kurumu mevcut olmamakla birlikte, bildiğiniz gibi genelde öğretmen olarak işe başlayan eğitimcilerimiz arasından, hizmet sırasında başarı gösterenlerin bu görevlere getirildiği daha sonra da iş sırasında, amatörlükten profesyonelliğe doğru, yaparak-yaşayarak yetiştirildiği, hizmet içi eğitim imkanlarından yararlanılarak bilgi ve becerileri oranında yeni tecrübeler ulaştığı, hizmette başarısının bu tecrübesi ile orantılı olduğu bilinmektedir. O halde her kurum yöneticisi, başarıya ulaşmak için, profesyonel yöneticiliğe geçişi süratle tamamlamalıdır

Yöneticinin gelişmesi için izlenen bir dizi etkinliklerden oluşan süreç, Hizmet İçi Eğitim olarak adlandırılmaktadır. Birçok alanda olduğu gibi okullarda da hizmet içi eğitim belirli aralıklarla gerçekleştirilen bir etkinliktir.

BÖLÜM 3

3.1 YÖNTEM

3.1.1. Araştırma modeli

Bu araştırmada; Mesleki okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre; okullarında görev yapan yöneticilerin eskimişlik düzeyleri ve bu düzeyin okul gelişimine etkisi belirlenecektir. Bu nedenle araştırmanın yürütülmesinde tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmada Mesleki okullarda Öğretmenlerin görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla “Tarama Modeli” kullanılmıştır.. Tarama modeli, geçmişte ya da halan var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1995, s.77). Tarama modelindeki araştırmalar, ilk ve temel araştırma eylemi niteliğini taşırlar. Tarama modelindeki araştırmalar kuramcılara ve uygulayıcılara, eğitim sorunlarının bir çoğunun tanımlanabilir nitelikte olmasından dolayı bilginin anlaşılması ve aktarılmasında önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 1997, s21.). Mesleki okullarda var olan durumu betimlemeye yönelik çalışmaların sınırlı oluşu ve alan yazılarının yetersizliği, araştırmada tarama modelinin seçimi için temel etken olmuştur.

3.1.2. Araştırma evreni ve örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ili Kartal ilçesi sınırları içinde yer alan 3 endüstri meslek ve teknik liseleri ve 1 mesleki eğitim merkezinde görevli öğretmenler oluşturmaktadır.

Belirtilen evrenden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 3 endüstri meslek ve teknik liseleri ve 1 mesleki eğitim merkezinde, 101 öğretmen araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

3.1.3. Verilerin toplanması

Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olgusal veriler ve Eskimişlikle ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik yargısal veriler toplanmıştır..

Ölçek daha önceden kullanılmış geçerliliği kabul edilmiştir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerine ait 4 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde araştırmanın konusuyla ilgili olan yöneticilerin kişisel çalışmalarıyla ilgili 18 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, yine yöneticilerin görev yaptıkları okulun geliştirilmesine yönelik çalışmalarının belirlenmesine yönelik 11 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde bulunan toplam 29 soru beşli dereceleme ölçeği şeklinde düzenlenmiş olup, her bir sorunun karşısına yanıt seçenekleri olarak 1=(Her zaman), 2=(Çoğu zaman), 3=(Bazen), 4=(Çok az zaman), 5=(Hiç bir zaman) anlamını taşıyan derecelendirme ölçeği konmuştur.

3.1.3.1. Anket formu

Anket formu katılımcıların, sosyo-demografik ve çalışma bilgilerini tespit etmek amacıyla, alan uzmanlarının görüşü alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Katılımcıların, cinsiyet, eğitim durumu, branş, hizmet yılını belirlemeye yönelik toplam sorular yer almaktadır.

3.1.4. Geçerlilik

Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerlerinin arasında anlamlılığını geçerliliğini tespitinde, 29 soruluk anket uygulanan 101 alpha değeri 0.79 olarak bulunmuştur.

3.1.5. Verilerin analizi

Endüstri Meslek lisesi ve Teknik lisede görev yapan öğretmenlere uygulanan anketler Excel programında kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Daha sonra SPSS paket programının yardımıyla veriler tablolar halinde gösterilmiştir.

Verilerin analizinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma arası farkın anlamlılığını test etmek üzere "t" testi ve çoklu değişkenlerde varyans analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için tablolar oluşturulmuş ve bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları yorumlanırken aşağıdaki aralıklar esas alınmıştır.

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Her zaman	1.00 - 1.79
2	Çoğu zaman	1.80 - 2.60
3	Bazen	2.61 - 3.41
4	Çok az zaman	3.42 - 4.22
5	Hiç bir zaman	4.23 - 5.00

BÖLÜM 4

4 BULGULAR

Bu bölümde; Mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisi ile ilgili olarak yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Veriler, bilgisayar ortamına geçilerek, SPSS paket programının yardımıyla tablolar halinde gösterilmektedir. Tabloların daha anlaşılır olması için, veriler sonucunda elde edilen bulgular tablolar altında açıklanmıştır.

Bu bölüm şu başlıklardan oluşmaktadır: "Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine ve Bazı Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular", "Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Bulgular", "Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisinde Düzeylere İlişkin Farklılıklar", "Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Cinsiyete Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri", "Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Branşa Göre Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri", "Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin.

4.1 Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine ve Bazı Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu kısımda, öğretmen denekleri ile ilgili bulgular şunlardır: "Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular", "Öğretmenlerin alan değişkenine ilişkin bulgular" Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
BAYAN	32	31,7
BAY	69	68,3
TOPLAM	101	100

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %31,7'si bayan, %68,3'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır

Tablo3.2 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Dağılımı

HİZMET YILI	FREAKANS(N)	YÜZDE(%)
0-5 YIL	19	18,8
6-10 YIL	33	32,7
11-15 YIL	19	18,8
16-20 YIL	18	17,8
21ve üzeri	11	10,9
TOPLAM	101	100

Tablo 3.2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %18,8'i 0-5 yıl, %32,7'i 6-10 yıl, %18,8'i 11-15 yıl, %17,8'i 16-20 yıl, %10,9'u 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır

Araştırmaya katılan öğretmenlerin alan değişkenine ilişkin dağılımı Tablo 3.2 'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Öğretmenlerin Alan Değişkenine İlişkin Dağılım

BRANŞ	FREAKANS(N)	YÜZDE(%)
KÜLTÜR DERSİ	44	43.56
MESLEK DERSİ	57	56.43
TOPLAM	101	100

Tablo 3.3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %43.56'sı kültür dersi öğretmenlerinden, %56.43'ü meslek dersi öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticileri ile iletişimlerine ilişkin dağılım Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4 Öğretmenlerin Yöneticileri ile İletişimlerine İlişkin Dağılım

İLETİŞİM KURMA	FREKANS(N)	YÜZDE(%)
EVET	57	56,4
BAZI KONULARDA	37	36,7
HİÇ	7	6,9
TOPLAM	101	100

Tablo 3.4 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %56,4'ü yöneticileri ile iletişim kurabilmekte, %36,7'si yöneticileri ile bazı konularda iletişim kurabilmekte, %6,9'u yöneticileri ile hiç iletişim kuramamaktadır.

4.2 Yöneticinin Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, öğretmenlerin yönetici eskimişliğinin okul gelişimine etkisine ilişkin görüşlerin de cinsiyete ve meslek alanındaki branşlarına göre farklılıklar bulunan bulgular yer almaktadır.

4.2.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 3.5 Öğretmenlerin "Yöneticinin Yaşlanması Nedeni İle Okulda Bazı Sorunların Devam Etmesi Söz Konusu Olmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Cinsiyetlerine Göre Görüş Farklılıkları

CİNSİYET	N	X	Ss	T	Sd	P
BAYAN	32	3,52	1,30	2,40	101	0,017
BAY	69	3,11	1,31			

Tablo 3.5 incelendiğinde; "Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesi söz konusu olmaktadır" ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin yapılan t-testi sonucunda $p < 0.05$ düzeyin de manidar bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bulgulara göre; yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam edebileceği görüşüne, erkek öğretmenlerin ($X=3.11$) bayan öğretmenlere göre daha çok katıldığı belirlenmiştir.

Tablo 3.6 Öğretmenlerin "Yanlı Tutum Ve Davranışlar Öğretmenler Arasındaki İlişkileri Bozmakta mıdır?" İfadesine ilişkin Cinsiyetlerine Göre Görüş Farklılıkları

CİNSİYET	N	X	Ss	T	Sd	P
BAYAN	32	2,73	1,18	2,14	101	0,33
BAY	69	2,41	1,11			

Tablo 3.6 incelendiğinde, "Yanlı tutum ve davranışlar öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmakta mıdır?" ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin yapılan t-testi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu bulunamamıştır.

Bulgulara göre; yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğu görüşüne, erkek öğretmenlerin ($X=2.41$) bayan öğretmenlere göre daha çok katıldığı belirlenmiştir.

4.2.2 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 3.7 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Daha Önce Okulda Oluşan Olumsuzluklar Yeni Uygulamaları Etkilemekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?	KAYNAK	SD	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
	Gruplar Arası	4	10,23	2,56	2,80	0,02
	Gruplar içi	96	93,84	0,91		
	Toplam	101	98,08			

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,68	1,01	33	2,83	0,95	19	3,16	0,80	18	2,39	0,92	12	2,78	1,01

Tablo 3.7 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre "Daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?" ifadesine ilişkin görüşler arasında yapılan varyans analizi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşler deneklerin kıdemlerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bulgulara göre; 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre daha önce okulda oluşan olumsuzlukların yeni uygulamaları etkilediği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-20 yıl çalışan öğretmenler ise) daha önce okulda oluşan olumsuzlukların yeni uygulamaları çoğu zaman etkilediği görüşüne katıldıkları belirlenmiştir

Tablo 3.8 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldaki Problemlerin Uzun Sürede Çözülmemesi Yeni Atılımların Ortaya Çıkmasını Engellemekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Okuldaki problemlerin uzun sürede çözülmemesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?	KAYNAK	SD	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
	Gruplar Arası		4	10,23	3,46	3,33
Gruplar içi		96	97,06	1,04		
Toplam		101	104,54			

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,53	1,07	33	2,45	1,02	19	3,02	0,99	18	2,17	0,92	12	2,44	0,93

Tablo 3.8 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre "Okuldaki problemlerin uzun sürede çözülmemesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?" ifadesine ilişkin görüşler arasında yapılan varyans analizi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşler deneklerin kıdemlerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bulgulara göre; 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.02$) diğer öğretmenlere göre okuldaki problemlerin uzun sürede çözülmemesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-20 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.17$) okuldaki problemlerin uzun sürede çözülmemesi yeni atılımların ortaya çıkmasını çoğu zaman engellediği görüşüne katıldıkları belirlenmiştir

Tablo3.9 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Yönetici Okul Çalışanlarının Düşünce Biçimlerine Ve Aktivitelerine Uygun Bir Yönetim Biçimi uygulayabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Yönetici okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?	KAYNAK	SD	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
	Gruplar Arası		4	10,11	3,30	3,18
Gruplar içi		96	97,02	1,04		
Toplam		101	104,04			

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,20	0,97	33	3,15	1,09	19	2,98	1,03	18	3,44	1,10	12	2,52	0,85

Tablo 3.9 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre " Yönetici okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?" ifadesine ilişkin görüşler arasında yapılan varyans analizi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşler deneklerin kıdemlerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bulgulara göre 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.44$) diğer öğretmenlere göre yönetici, okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmektedir görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.52$) yönetici, okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim şeklini çoğu zaman uygulayabilmektedir görüşüne katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.10 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Meslek Liselerinin Amacına Uygun Olarak Çevre İle Yeterli İş Birliği Sağlanabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli iş birliği sağlanabiliyor mu?	KAYNAK	SD	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
	Gruplar Arası	4	10,29	2,89	2,70	0,03
	Gruplar içi	96	38,34	1,07		
	Toplam	101	105,36			

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,29	1,03	33	3,11	1,03	19	2,71	1,06	18	3,39	0,85	12	3,15	1,13

Tablo 3.10 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre " Meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli iş birliği sağlanabiliyor mu?" ifadesine ilişkin görüşler arasında yapılan varyans analizi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşler deneklerin kıdemlerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.39$) diğer öğretmenlere göre meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği sağlanabiliyor görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.71$) meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği bazen sağlanabilmektedir görüşüne katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.11 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Yöneticiler Danışmanlık Hizmeti Alıyorlar mı? " İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?	KAYNAK	SD	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
	Gruplar Arası	4	10,21	3,48	3,35	0,01
	Gruplar içi	96	97,03	1,04		
	Toplam	101	104,05			

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,65	1,02	33	3,67	1,02	19	3,36	1,00	18	3,89	0,90	12	3,00	1,11

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre " Yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı? " ifadesine ilişkin görüşler arasında yapılan varyans analizi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşler deneklerin kıdemlerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.89$) diğer öğretmenlere göre yöneticilerin danışmanlık hizmeti aldıkları görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=3.00$) yöneticiler danışmanlık hizmetini bazen almaktadırlar görüşüne katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.12 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici Okuldaki Birimler Arasında Birlikteliği Sağlayabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Yönetici okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?	KAYNAK	SD	KARELER TOPLAMI	KARELER ORTALAMASI	F	P
	Gruplar Arası	4	10,01	2,42	2,48	0,04
	Gruplar içi	96	96,52	0,98		
	Toplam	101	100,04			

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,22	0,98	33	3,25	1,07	19	3,11	0,86	18	3,11	0,90	12	2,59	1,01

Tablo 3.12 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre "Yönetici okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?" ifadesine ilişkin görüşler arasında yapılan

varyans analizi sonucuna göre $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu konuda bildirilen görüşler deneklerin kıdemlerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bulgulara göre; 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.25$) diğer öğretmenlere göre yöneticinin okuldaki birimler arasındaki birlikteliği sağlayabildiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.59$) yönetici okuldaki birimler arasında birlikteliği çoğu zaman sağlayabiliyor görüşüne katıldıkları belirlenmiştir.

4.2.3 Öğretmenlerin Alan Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 3.13 Öğretmenlerin Öğretmenlik Alan Değişkenine Göre "Okulunuzda Sürekli Rutin Yapılması Gereken İşlerimi Gerçekleştiriliyor?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

BRANŞ	N	X	Ss	T	Sd	P
KÜLTÜR DERSİ	44	2,55	0,88	2,31	101	0,21
MESLEK DERSİ	57	2,30	0,80			

Tablo 3.13 incelendiğinde, " Okulunuzda sürekli rutin yapılması gereken işlerimi gerçekleştiriliyor?" ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin alan değişkenine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu bulunamamıştır.

Bulgulara göre; okullarında sürekli rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirildiği görüşüne, meslek dersi öğretmenlerinin ($X=2.30$) kültür dersi öğretmenlerine göre daha çok katıldığı belirlenmiştir

Tablo 3.14 Öğretmenlerin Öğretmenlik Alan Değişkenine Göre "Yönetici Okulun İmkanlarının Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

BRANŞ	N	X	Ss	T	Sd	P
KÜLTÜR DERSİ	44	3,54	1,02	3,01	101	0,02
MESLEK DERSİ	57	3,12	1,08			

Tablo3.14 incelendiğinde, "Yönetici okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmakta mıdır?" ifadesi ile ilgili olarak öğretmenlerin alan değişkenine göre yapılan t-testi sonucunda $p < 0.05$ düzeyinde manidar bir farklılık olduğu görülmektedir. Bulgulara göre; yöneticinin okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunduğu görüşüne, meslek dersi öğretmenlerinin ($X=3.12$) kültür dersi öğretmenlerine göre daha çok katıldığı belirlenmiştir.

4.3 Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin,

Tablo .3.16 Öğretmenlerin "Okulunuz Amaçlarına Uygun Olarak Yönetilebilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

	N	%	X	SS
okulunuz amacına uygun olarak yönetilebilmekte midir?	Her zaman	3	2,97	X=2.71 0,87
	Çoğu zaman	40	39,60	
	Bazen	38	37,62	
	Çok az zaman	18	17,82	
	Hiçbir zaman	2	1,98	

Tablo 3.16 incelendiğinde, okulun amacına uygun olarak bazen ($X=2.71$) yönetildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.17 Öğretmenlerin "Yeni Uygulamalar, Yöntemler, Teknolojiler Okulunuzda Uygulanabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yeni uygulamalar, yöntemler, teknolojiler okulunuzda uygulanabilmekte midir?	Her zaman	4	3,96	3,10	0,99
	Çoğu zaman	25	24,75		
	Bazen	36	35,64		
	Çok az zaman	28	27,72		
	Hiçbir zaman	8	7,92		

Tablo 3.17 incelendiğinde, okulda yeni uygulamaların, yöntemlerin ve teknolojilerin bazen (X=3.10) uygulanabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.18 Öğretmenlerin "Öğretmenlerin Görüşleri Dikkate Alınıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
öğretmenlerin görüşleri dikkate alınıyor mu?	Her zaman	4	3,96	3,09	0,95
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	42	41,58		
	Çok az zaman	22	21,78		
	hiçbir zaman	9	8,91		

Tablo 3.18 incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerinin bazen (X=3.09) dikkate alındığı belirlenmiştir.

Tablo 3.19 Öğretmenlerin "Okulunuzda Sürekli Rutin Yapılması Gereken İşler mi Gerçekleştiriliyor?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okulunuzda sürekli rutin yapılması gereken işleri mi gerçekleştiriliyor	Her zaman	13	12,87	2,38	0,84
	Çoğu zaman	47	46,53		
	Bazen	31	30,69		
	Çok az zaman	10	9,90		
	Hiçbir zaman	0	0,00		

Tablo 3.19 incelendiğinde, okulda çoğu zaman (X=2.38) rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirildiği belirlenmiştir

Tablo 3.20 Öğretmenlerin "Öğretmenlerin Panel, Seminer, Eğitim Programlarına Katılmasına Fırsatlar Sağlanıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmasına fırsatlar sağlanıyor mu?	Her zaman	12	11,88	2,93	1,10
	Çoğu zaman	21	21,78		
	Bazen	37	36,63		
	Çok az zaman	23	22,77		
	Hiçbir zaman	7	7,92		

Tablo 3.20 incelendiğinde, öğretmenlerin panel, seminer ve eğitim programlarına katılmalarına fırsatların bazen (X=2.93) sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 3.21 Öğretmenlerin "Okuldan Herkesten Hep Aynı Tutum Ve Davranışların Görülmesi mi Beklenmektedir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesi mi beklenmektedir?	Her zaman	13	12,87	2,61	1,08
	Çoğu zaman	40	39,60		
	Bazen	30	29,70		
	Çok az zaman	11	10,89		
	Hiçbir zaman	7	6,93		

Tablo 3.21 incelendiğinde, bazen (X=2.61) okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklendiği belirlenmiştir.

Tablo 3.22 Öğretmenlerin "Yeni Uygulamalara Yönelik Yönetmeliklerin Yerinde Ve Zamanında Uygulanmasında Zorluklarla Karşılaşılmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaşılmakta mıdır?	Her zaman	5	4,95	3,05	1,46
	Çoğu zaman	25	24,75		
	Bazen	43	42,57		
	Çok az zaman	22	21,78		
	Hiçbir zaman	6	5,94		

Tablo 3.22 incelendiğinde, bazen (X=3.05) yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaşıldığı belirlenmiştir.

Tablo 3.23 Öğretmenlerin "Yöneticinin Yaşlanması Nedeni İle Okulda Bazı Sorunların Devam Etmesi Söz Konusu Olmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yöneticinin yaşlanması nedeniyle okulda bazı sorunların devam etmesi söz konusu olmaktadır?	Her zaman	11	10,89	3,25	1,33
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	20	19,80		
	Çok az zaman	24	23,76		
	Hiçbir zaman	23	22,77		

Tablo 3.23 incelendiğinde, yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların bazen (X=3.25) devam ettiği belirlenmiştir.

Tablo 3.24 Öğretmenlerin "Yanlı Tutum Ve Davranışlar Öğretmenler Arasındaki İlişkileri Bozmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yanlı tutum ve davranışlar öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmakta mıdır?	Her zaman	22	21,78	2,52	1,14
	Çoğu zaman	30	29,70		
	Bazen	30	29,70		
	Çok az zaman	13	12,87		
	Hiçbir zaman	6	5,94		

Tablo 3.24 incelendiğinde, yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri çoğu zaman (X=2.52) bozduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.25 Öğretmenlerin "Yönetici Okulun İmkanları Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yönetici okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmakta mıdır?	Her zaman	5	4,95	3,26	1,08
	Çoğu zaman	20	19,80		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	28	27,72		
	Hiçbir zaman	14	13,86		

Tablo 3.25 incelendiğinde, yöneticinin bazen (X=3.26) okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.26 Öğretmenlerin "Daha Önce Okulda Oluşan Olumsuzluklar Yeni Uygulamaları Etkilemekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?	Her zaman	8	7,92	2,80	0,97
	Çoğu zaman	31	30,69		
	Bazen	41	40,59		
	Çok az zaman	16	15,33		
	Hiçbir zaman	5	4,95		

Tablo 3.26 incelendiğinde, daha önce okulda oluşan olumsuzlukların, bazen (X=2.80) yeni uygulamalar yapmayı etkilediği belirlenmiştir.

Tablo 3.27 Öğretmenlerin "Okuldaki Problemlerin Uzun Sürede Çözülememesi Yeni Atılımların Ortaya Çıkmasını Engellemekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?	Her zaman	12	11,88	2,55	1,04
	Çoğu zaman	45	44,55		
	Bazen	24	23,76		
	Çok az zaman	15	14,85		
	Hiçbir zaman	5	4,95		

Tablo 3.27 incelendiğinde, okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi çoğu zaman (X=2.55) yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği belirlenmiştir.

Tablo 3.28 Öğretmenlerin "Yönetici, Okul Çalışanlarının Davranışlarına Uygun Bir Yönetim Şekli Uygulayabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

	N	%	X	SS	
yönetici okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabilmekte midir?	Her zaman	7	6,93	2,98	1,08
	Çoğu zaman	29	28,71		
	Bazen	36	35,64		
	Çok az zaman	19	18,81		
	Hiçbir zaman	10	10,90		

Tablo 3.28 incelendiğinde, yöneticinin okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şeklini bazen (X=2.98) uygulayabildiği belirlenmiştir.

Tablo 29 Öğretmenlerin "Yönetici, Okul Çalışanlarının Düşünce Biçimlerine Ve Aktivitelerine Uygun Bir Yönetim Biçimi Uygulayabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

	N	%	X	SS	
yönetici okul çalışanlarının düşünce biçimlerini ve aktivitelerini uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?	Her zaman	5	4,95	3,10	1,04
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	38	37,62		
	Çok az zaman	23	22,77		
	Hiçbir zaman	11	10,89		

Tablo 3.29 incelendiğinde, yöneticinin okul çalışanlarının düşünce biçimine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimini bazen (X=3.10) uygulayabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.30 Öğretmenlerin "Okulun Amaçlarına Uygun Çevre İle İletişim Kurulabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişim kurulabilmekte midir?	Her zaman	6	5,94	2,99	1,04
	Çoğu zaman	31	30,69		
	Bazen	32	31,68		
	Çok az zaman	25	24,75		
	Hiçbir zaman	7	6,93		

Tablo 3.30 incelendiğinde, okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişimin bazen (X=2.99) kurulabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.31 Öğretmenlerin "Okul Başarısının Artırılmasına Katkısı Olan Uygun Ortam Yaratılabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortam yaratılabilmekte midir?	Her zaman	4	3,96	3,26	1,03
	Çoğu zaman	19	18,81		
	Bazen	35	34,65		
	Çok az zaman	32	31,68		
	Hiçbir zaman	11	10,89		

Tablo 3.31 incelendiğinde, okulun başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortamın bazen (X=3.26) yaratılabileceği belirlenmiştir.

Tablo 3.32 Öğretmenlerin "Okulun Araç-Gereç Malzeme İhtiyacı Yeterince Karşılanabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okulun araç gereç, malzeme ihtiyacı yeterince karşılanabilmekte midir?	Her zaman	4	3,96	3,30	1,06
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	24	23,76		
	Çok az zaman	39	38,61		
	Hiçbir zaman	11	10,89		

Tablo 3.32 incelendiğinde, okulun araç-gereç ve malzeme ihtiyacının yeterli ölçüde bazen (X=3.30) karşılanabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.33 Öğretmenlerin "Okuldaki İnsan Kaynakları İle Parasal Kaynaklar Uygun Yerlerde Kullanılabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okuldaki insan kaynakları (öğretmen, diğer personel) ile parasal kaynaklar uygun yerlerde kullanılabilmekte midir?	Her zaman	7	6,93	2,99	1,03
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	39	38,61		
	Çok az zaman	23	22,77		
	Hiçbir zaman	8	7,92		

Tablo 3.33 incelendiğinde, okuldaki insan kaynakları ile parasal kaynakların uygun yerlerde bazen (X=2.99) kullanılabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.34 Öğretmenlerin "Herkes Etkili Rol Oynayabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
herkes etkili rol oynayabiliyor mu?	Her zaman	1	0,99	3,42	0,91
	Çoğu zaman	15	14,85		
	Bazen	35	34,65		
	Çok az zaman	39	38,61		
	Hiçbir zaman	11	10,89		

Tablo 3.34 incelendiğinde, okulun geliştirilmesinde herkes çok az zaman (X=3.42) etkili rol oynayabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.35 Öğretmenlerin "Okulun Kapasitesine Uygun Bir Şekilde Çalışmalar Yürütülebilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmalar yürütülebilmekte midir?	Her zaman	3	2,97	3,12	0,95
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	40	39,60		
	Çok az zaman	28	27,72		
	Hiçbir zaman	7	6,93		

Tablo 3.35 incelendiğinde, okulun kapasitesine uygun şekilde çalışmaların bazen (X=3.12) yürütülebildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.36 Öğretmenlerin "Mesleki okullar Amacına Uygun Olarak Çevre İle Yeterli İşbirliği Sağlanabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli iş birliği sağlanabiliyor mu?	Her zaman	4	3,96	3,13	1,05
	Çoğu zaman	28	27,72		
	Bazen	29	28,71		
	Çok az zaman	31	30,69		
	Hiçbir zaman	9	8,91		

Tablo 3.36 incelendiğinde, mesleki okullar amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliğinin bazen (X=3.13) sağlanabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.37 Öğretmenlerin "Okulda Alınan Kararlar Uygulamaya Konuluyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
okulda alınan kararlar uygulamaya konuluyor mu?	Her zaman	6	5,94	2,87	0,97
	Çoğu zaman	34	33,66		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	23	22,77		
	Hiçbir zaman	4	3,96		

Tablo 3.37 incelendiğinde, okulda alınan kararların uygulamaya bazen (X=2.87) konulduğu belirlenmiştir

Tablo 3.38 Öğretmenlerin "Yöneticiler Danışmanlık Hizmeti Alıyorlar mı?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?	Her zaman	2	1,98	3,55	1,04
	Çoğu zaman	12	11,88		
	Bazen	39	38,61		
	Çok az zaman	24	23,76		
	Hiçbir zaman	24	23,76		

Tablo 3.38 incelendiğinde, yöneticilerin danışmanlık hizmetini çok az zaman (X=3.55) aldıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.39 Öğretmenlerin "Yönetici Okuldaki Birimler Arasında Birlikteliği Sağlayabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yönetici okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?	Her zaman	4	3,96	3,14	1,00
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	40	39,60		
	Çok az zaman	24	23,76		
	Hiçbir zaman	10	9,90		

Tablo 3.39 incelendiğinde, yöneticinin okuldaki birimler arasında birlikteliği bazen (X=3.14) sağlayabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.40 Öğretmenlerin "Yönetim Kademesi Okulun Geliştirilmesi Ve Sorunların Çözülebilmesi İçin Yeterli Desteği Alabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
yönetim kademesi okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabiliyor mu?	Her zaman	4	3,96	2,93	0,93
	Çoğu zaman	28	27,72		
	Bazen	44	43,56		
	Çok az zaman	19	18,81		
	Hiçbir zaman	6	5,94		

Tablo 3.40 incelendiğinde, yönetim kademesinin okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği bazen (X=2.93) alabildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.41 Öğretmenlerin "Öğretmenler Arasında Oluşan Çatışmalar Kısa Sürede Sonuçlandırılıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
öğretmenler arasında oluşan çalışmalar kısa sürede sonuçlandırılıyor mu?	Her zaman	7	6,93	2,85	1,05
	Çoğu zaman	34	33,66		
	Bazen	35	33,65		
	Çok az zaman	16	15,33		
	Hiçbir zaman	9	8,91		

Tablo 3.41 incelendiğinde, öğretmenler arasında oluşan çatışmaların bazen (X=2.85) kısa sürede sonuçlandırıldığı belirlenmiştir.

Tablo 3.42 Öğretmenlerin "Öğretmenlerden İhtiyaçlar Doğrultusunda gelen İsteklere Uyumlu Yaklaşıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
öğretmenlerden ihtiyaç doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıyor mu?mu?	Her zaman	5	4,95	2,97	0,99
	Çoğu zaman	28	27,72		
	Bazen	40	39,60		
	Çok az zaman	21	20,79		
	Hiçbir zaman	7	6,93		

Tablo 3.42 incelendiğinde, öğretmenlerden ihtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere bazen (X=2.97) uyumlu yaklaşıldığı belirlenmiştir.

Tablo 3.43 Öğretmenlerin "Öğrencilerin Okul İçindeki Ve Dışındaki Hareketlerinin Mesleki Disipline Ve Kurallara Uygunluğunu Sağlayıcı Önlemler Alınıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

		N	%	X	SS
öğrencilerin okul içinde ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemler alınıyor mu?	Her zaman	3	2,97	3,20	1,01
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	29	28,71		
	Hiçbir zaman	11	10,89		

Tablo 3.43 incelendiğinde, öğrencilerin okul içindeki ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemlerin bazen (X=3.20) alındığı belirlenmiştir.

Tablo 3.44 Öğretmenlerin "Yönetim Kademesinden Eğitim Programlarına Katılım Oluyor mu?" İfadesine İlişkin Görüşlerinin Düzeylere Göre Dağılımı

	N	%	X	SS	
yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım oluyor mu?	Her zaman	4	3,96	3,23	1,04
	Çoğu zaman	22	21,78		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	29	28,71		
	Hiçbir zaman	12	11,88		

Tablo 3.44 incelendiğinde, yönetim kademesinden eğitim programlarına katılımın bazen (X=3.23) olduğu belirlenmiştir.

4.4 Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Cinsiyete göre ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda yorumlanmış Tablo değerleri Ek 3(Tablo 3.45)'de sunulmuştur.

1. Okulun amacına uygun olarak bazen yönetilebildiği konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
2. Okulda yeni uygulamaların, yöntemlerin ve teknolojilerin bazen uygulanabildiği konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
3. Her iki cinste, öğretmenlerin görüşlerinin bazen dikkate alındığı görüşünde birleşmektedirler.
4. Bayan ve erkek öğretmenler, okulda çoğu zaman rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirildiği konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
5. Her iki cinste öğretmenlerin panel, seminer ve eğitim programlarına katılmalarına fırsatların bazen sağlandığı görüşünde birleşmektedirler.
6. Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklenmesi konusunda ; bayan öğretmenler herkesten aynı tutum ve davranışların bazen beklendiğini belirtirken, erkek öğretmenler herkesten aynı tutum ve davranışların çoğu zaman beklendiğini belirtmişlerdir.

7. Her iki cinste, yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında bazen zorluklarla karşılaşıldığı görüşünde birleşmektedirler.
8. Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesi konusunda; bayan öğretmenler sorunların çok az zaman devam ettiğini belirtirken, erkek öğretmenler sorunların bazen devam ettiğini belirtmişlerdir.
9. Bayan öğretmenler yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri bazen bozduğunu belirtirken, erkek öğretmenler yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri çoğu zaman bozduğunu belirtmişlerdir.
10. Her iki cinste, yöneticinin bazen okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunduğu görüşünde birleşmektedirler.
11. Daha önce okulda oluşan olumsuzlukların, bazen yeni uygulamalar yapmayı etkilediği konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
12. Her iki cinste, okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi çoğu zaman yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği görüşünde birleşmektedirler.
13. Her iki cinste, yöneticinin okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şeklini bazen uygulayabildiği görüşünü paylaşmaktadırlar.
14. Her iki cinste, yöneticinin okul çalışanlarının düşünce biçimine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimini bazen uygulayabildiği görüşünü paylaşmaktadırlar.
15. Okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişimin bazen kurulabildiği konusunda, her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
16. Her iki cinste, okulun başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortamın bazen yaratılabileceğini bildirmişlerdir.
17. Her iki cinste, okulun araç-gereç ve malzeme ihtiyacının yeterli ölçüde bazen karşılanabildiği konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
18. Okuldaki insan kaynakları ile parasal kaynakların uygun yerlerde bazen kullanılabilirdiği konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
19. Okulun geliştirilmesinde herkesin etkili rol oynayabilmesi konusunda; bayan öğretmenler bazen herkes etkili rol oynayabilir derken, erkek öğretmenler herkes çok az zaman etkili rol oynayabilir görüşündedirler.
20. Her iki cinste, okulun kapasitesine uygun şekildeki çalışmaların bazen yürütülebildiği görüşünde birleşmişlerdir.

21. Mesleki okulların amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliğinin bazen sağlanabildiği konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
22. Her iki cinste, okulda alınan kararların uygulamaya bazen konulduğu görüşünde birleşmektedirler.
23. Her iki cinste, yöneticilerin danışmanlık hizmetini çok az zaman aldıkları görüşünde birleşmektedirler.
24. Yöneticinin, okuldaki birimler arasında birlikteliği bazen sağlayabildiği konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
25. Her iki cinste, yönetim kademesinin okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği bazen alabildiği görüşünde birleşmektedirler.
26. Öğretmenler arasında oluşan çatışmaların kısa sürede bazen sonuçlandırıldığı konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
27. Her iki cinste, öğretmenlerden ihtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere bazen uyumlu yaklaşıldığı görüşünde birleşmektedirler.
28. Öğrencilerin okul içindeki ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemlerin bazen alındığı konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
29. Yönetim kademesinden eğitim programlarına katılımın bazen olduğu konusunda her iki cinste aynı görüşü paylaşmaktadırlar.

4.5 Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Branşa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Branşa göre göre ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda yorumlanmış Tablo değerleri Ek 4(Tablo 3.46)'de sunulmuştur.

1. Okulun amacına uygun olarak bazen yönetilebilmesi bakımından; atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
2. Okulda yeni uygulamaların, yöntemlerin ve teknolojilerin bazen uygulanabildiği konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
3. Öğretmenlerin görüşlerinin bazen dikkate alındığı görüşünde; atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
4. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, okulda rutin yapılması gereken işlerin çoğu zaman gerçekleştirildiği görüşündedirler. Ancak,

ortalamaları incelediğimiz zaman atelye meslek dersi öğretmenlerinin kültür dersi öğretmenlerine göre bu görüşe daha fazla katıldıkları görülmektedir.

5. Öğretmenlerin panel, seminer ve eğitim programlarına katılmalarına fırsatların bazen sağlandığı konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
6. Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklenmesi konusunda ; kültür dersi öğretmenleri herkesten aynı tutum ve davranışların bazen beklendiğini belirtirken,atelye meslek dersi öğretmenleri herkesten aynı tutum ve davranışların çoğu zaman beklendiğini belirtmişlerdir.
7. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında bazen zorluklarla karşılaştığı görüşünde birleşmektedirler.
8. Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların bazen devam ettiği konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
9. Kültür dersi öğretmenleri yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri bazen bozduğunu belirtirken, atelye meslek dersi öğretmenleri yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri çoğu zaman bozduğunu belirtmişlerdir.
10. Kültür dersi öğretmenleri, yöneticinin okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri çok az zaman yapma isteğinde bulunduğu görüşünü bildirirken, atelye meslek dersi öğretmenleri yöneticinin bazen okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunduğu görüşünü bildirmişlerdir.
11. Daha önce okulda oluşan olumsuzlukların, bazen yeni uygulamalar yapmayı etkilediği konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
12. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi çoğu zaman yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği görüşünde birleşmişlerdir.
13. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, yöneticinin okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şeklini bazen uygulayabildiği görüşünü paylaşmaktadırlar.

14. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, yöneticinin okul çalışanlarının düşünce biçimine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimini bazen uygulayabildiği görüşünü paylaşmaktadırlar.
15. Okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişimin bazen kurulabildiği konusunda, atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
16. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, okulun başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortamın bazen yaratılabileceğini bildirmişlerdir.
17. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, okulun araç-gereç ve malzeme ihtiyacının yeterli ölçüde bazen karşılanabildiği konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
18. Okuldaki insan kaynakları ile parasal kaynakların uygun yerlerde bazen kullanılabilirdiği konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
19. Okulun geliştirilmesinde herkezin etkili rol oynayabilmesi konusunda; kültür dersi öğretmenleri çok az zamana herkes etkili rol oynayabilir derken, atelye meslek dersi öğretmenleri herkes bazen etkili rol oynayabilir görüşündedirler.
20. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, okulun kapasitesine uygun şekilde çalışmaların bazen yürütülebildiği görüşünde birleşmişlerdir.
21. Mesleki okullar amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliğinin bazen sağlanabildiği konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
22. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, okulda alınan kararların uygulamaya bazen konulduğu görüşünde birleşmektedirler.
23. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, yöneticilerin danışmanlık hizmetini çok az zaman aldıkları görüşünde birleşmektedirler.
24. Yöneticinin, okuldaki birimler arasında birlikteliği bazen sağlayabildiği konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
25. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, yönetim kademesinin okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği bazen alabildiği görüşünde birleşmektedirler.

26. Öğretmenler arasında oluşan çatışmaların kısa sürede bazen sonuçlandırıldığı konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
27. Atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri, öğretmenlerden ihtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere bazen uyumlu yaklaşıldığı görüşünde birleşmektedirler.
28. Öğrencilerin okul içindeki ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemlerin bazen alındığı konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.
29. Yönetim kademesinden eğitim programlarına katılımın bazen olduğu konusunda atelye meslek dersi öğretmenleri ve kültür dersi öğretmenleri aynı görüşü paylaşmaktadırlar.

4.6 Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Hizmet Yılına Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3.47 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulunuz Amaçlarına uygun Olarak Yönetilebilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,77	0,93	33	2,71	0,82	19	2,71	0,82	18	2,83	0,71	12	2,37	1,01

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=2.83$) diğer öğretmenlere göre, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilebildiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.37$) okulun amaçlarına uygun olarak çoğu zaman yönetilebildiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.48 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Yeni Uygulamalar, Yöntemler, Teknolojiler Okulunuzda Uygulanabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,28	1,01	33	3,15	0,92	19	2,76	0,96	18	2,94	0,80	12	3,04	1,16

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.28$) diğer öğretmenlere göre, okullarında yeni uygulamaların, yöntemlerin ve teknolojilerin uygulanabildiği görüşüne

daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.76$) okullarında yeni uygulamaların, yöntemlerin ve teknolojilerin bazen uygulanabildiği görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo3.49 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğretmenlerin Görüşleri Dikkate Alınıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,12	0,99	33	3,13	1,02	19	2,89	0,96	18	3,44	0,92	12	2,93	1,04

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.44$) diğer öğretmenlere göre, okullarında öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alınması görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.93$) okullarında öğretmenlerin görüşlerinin bazen dikkate alındığı görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.50 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulunuzda Sürekli Rutin Yapılması Gereken İşler mi Gerçekleştiriliyor?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,47	0,79	33	2,31	0,33	19	2,47	0,97	18	2,22	0,65	12	2,26	0,90

Bulgulara göre; 0-5 yıl ve 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=2.47$) diğer öğretmenlere göre, okullarında sürekli rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirildiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.26$) okullarında sürekli rutin yapılması gereken işlerin çoğu zaman gerçekleştirildiği görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.51 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğretmenlerin Panel, Seminer, Eğitim Programlarına Katılmasına Fırsatlar Sağlanıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,01	1,09	33	2,93	1,00	19	2,87	1,16	18	3,00	1,37	12	2,70	1,14

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.01$) diğer öğretmenlere göre, öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmalarına fırsatların sağlanması

görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.70$) öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmalarına fırsatların bazen sağlandığı görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.52 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldan Herkesten Hep Aynı Tutum Ve Davranışların Görülmesi mi Beklenmektedir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,62	1,07	33	2,81	1,19	19	2,53	0,99	18	2,28	0,83	12	2,26	0,90

Bulgulara göre; 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=2.81$) diğer öğretmenlere göre, okuldan herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklendiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-20 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.28$) okuldan herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin çoğu zaman beklendiği görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.53 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yeni Uygulamalara Yönelik Yönetmeliklerin Yerinde Ve Zamanında Uygulanmasında Zorluklarla Karşılaşmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,08	0,92	33	3,27	2,19	19	3,09	0,79	18	2,56	1,04	12	2,56	0,97

Bulgulara göre; 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.27$) diğer öğretmenlere göre, okullarında yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaştığı görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.56$) yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında çoğu zaman zorluklarla karşılaşmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.54 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yöneticinin Yaşlanması Nedeni İle Okulda Bazı Sorunların Devam Etmesi Söz konusu Olmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,41	1,30	33	3,35	1,38	19	2,96	1,21	18	3,00	1,37	12	3,07	1,38

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.41$) diğer öğretmenlere göre, yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesinin söz konusu olduğu görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.96$) yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesinin bazen söz konusu olduğu görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.55 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yanlı Tutum Ve Davranışlar Öğretmenler Arasındaki İlişkileri Bozmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,41	1,18	33	2,69	1,15	19	2,60	1,01	18	2,00	0,97	12	2,63	1,24

Bulgulara göre; 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=2.69$) diğer öğretmenlere göre, okullarındaki yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğu görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-20 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.00$) okullarındaki yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri çoğu zaman bozmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.56 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici Okulun İmkanları Üzerinde Bazı İşleri Yapma İsteğinde Bulunmakta mıdır?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,35	1,09	33	3,30	1,12	19	3,22	0,93	18	3,06	0,94	12	3,00	1,24

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.35$) diğer öğretmenlere göre, yöneticinin okulun imkanları üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunması görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=3.00$)

yöneticinin okulun imkanları üzerinde bazı işleri bazen yapma isteğinde bulunmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.57 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Daha Önce Okulda Oluşan Olumsuzluklar Yeni Uygulamaları Etkilemekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,68	1,01	33	2,83	0,95	45	3,16	0,80	18	2,39	0,92	12	2,78	1,01

Bulgulara göre; 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.16$) diğer öğretmenlere göre, daha önce okulda oluşan olumsuzlukların yeni uygulamaları etkilediği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-20 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.39$) daha önce okulda oluşan olumsuzlukların yeni uygulamaları çoğu zaman etkilemektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.58 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldaki Problemlerin Uzun Sürede Çözülememesi Yeni Atılımların Ortaya Çıkmasını Engellemekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,53	1,07	33	2,45	1,02	19	3,02	0,99	18	2,17	0,92	12	2,44	0,93

Bulgulara göre; 11-15 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.02$) diğer öğretmenlere göre, okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 16-20 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.17$) okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını çoğu zaman engellemektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.59 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici, Okul Çalışanlarının Davranışlarına Uygun Bir Yönetim Şekli Uygulayabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,05	1,10	33	3,00	1,10	19	2,96	1,00	18	3,22	1,06	12	2,52	1,05

Bulgulara göre 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.22$) diğer öğretmenlere göre, yönetici okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabilmektedir görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.52$) yönetici, okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şeklini çoğu zaman uygulayabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.60 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici, Okul Çalışanlarının Düşünce Biçimlerine Ve Aktivitelerine Uygun Bir Yönetim Biçimi Uygulayabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,20	0,97	33	3,15	1,09	19	2,98	1,03	18	3,44	1,10	12	2,52	0,85

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.44$) diğer öğretmenlere göre, yönetici okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmektedir görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.52$) yönetici, okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimini çoğu zaman uygulayabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.61 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulun Amaçlarına Uygun Çevre İle İletişim Kurulabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,96	1,07	33	3,11	1,03	19	2,76	0,96	18	3,33	1,03	12	2,85	1,06

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.33$) diğer öğretmenlere göre, okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişimin kurulabildiği görüşüne daha fazla katıldıkları

belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.76$) okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişim bazen kurulabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir

Tablo 3.62 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okul Başarısının Artırılmasına Katkısı Olan Uygun Ortam Yaratılabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,35	1,01	33	3,37	1,07	19	2,96	0,98	18	3,28	0,89	12	3,11	1,05

Bulgulara göre; 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.37$) diğer öğretmenlere göre, okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortamın yaratılabildiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.96$) okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortam bazen yaratılabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.63 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulun Araç-Gereç Malzeme İhtiyacı Yeterince Karşılanabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,28	1,10	33	3,40	1,00	19	3,11	0,93	18	3,44	1,10	12	3,22	1,31

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.44$) diğer öğretmenlere göre, okulun araç-gereç malzeme ihtiyacının yeterince karşılanabildiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=3.11$) okulun, araç-gereç malzeme ihtiyacı bazen yeterince karşılanabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.64 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okuldaki İnsan Kaynakları İle Parasal Kaynaklar Uygun Yerlerde Kullanılabilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,04	1,00	33	3,05	1,04	19	2,91	0,95	18	3,22	1,06	12	2,63	1,15

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.22$) diğer öğretmenlere göre, okuldaki insan kaynakları ile parasal kaynakların uygun yerlerde kullanılabildiği görüşüne

daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.63$) okuldaki, insan kaynakları ile parasal kaynaklar uygun yerlerde bazen kullanılabilir görüştür. görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.65 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Herkes Etkili Rol Oynatabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,59	0,92	33	3,43	0,83	19	3,11	0,86	18	3,50	0,86	12	3,26	1,13

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.59$) diğer öğretmenlere göre, okulda herkes etkili rol oynayabiliyor görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=3.11$) okulda herkes etkili rol bazen oynayabiliyor görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.66 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulun Kapasitesine Uygun Bir Şekilde Çalışmalar Yürütülebilmekte midir?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,17	0,95	33	3,14	0,96	19	2,33	0,95	18	3,33	0,97	12	3,19	0,92

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.33$) diğer öğretmenlere göre, okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmaların yürütülebildiği görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.33$) okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmalar bazen yürütülebilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.67 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Meslek Liselerinin Amacına Uygun Olarak Çevre İle Yeterli İşbirliği Sağlanabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,29	1,03	33	3,11	1,03	19	2,71	1,06	18	3,39	0,85	12	3,15	1,13

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.39$) diğer öğretmenlere göre, meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği sağlanabiliyor görüşüne daha

fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.71$) meslek liselerinin amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği bazen sağlanabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.68 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Okulda Alınan Kararlar Uygulamaya Konuluyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,95	1,01	33	2,92	0,95	19	2,78	0,88	18	2,94	0,87	12	2,56	1,09

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=2.95$) diğer öğretmenlere göre, okulda alınan kararlar uygulamaya konuluyor görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.56$) okulda alınan kararlar uygulamaya çoğu zaman konulmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.69 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yöneticiler Danışmanlık Hizmeti Alıyorlar mı?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,65	1,02	33	3,67	1,02	19	3,36	1,00	18	3,89	0,90	12	3,00	1,11

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.89$) diğer öğretmenlere göre, yöneticilerin danışmanlık hizmeti aldıkları görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=3.00$) yöneticiler danışmanlık hizmetini bazen almaktadırlar görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.70 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetici Okuldaki Birimler Arasında Birlikteliği Sağlayabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,22	0,98	33	3,25	1,07	19	3,11	0,86	18	3,11	0,90	12	2,59	1,01

Bulgulara göre; 6-10 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.25$) diğer öğretmenlere göre, yöneticinin okuldaki birimler arasındaki birlikteliği sağlayabildiği görüşüne daha fazla

katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.59$) yönetici okuldaki birimler arasında birlikteliği çoğu zaman sağlayabiliyor görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.71 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetim Kademesi Okulun Geliştirilmesi Ve Sorunların Çözülebilmesi İçin Yeterli Desteği Alabiliyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	2,94	0,88	33	2,94	0,95	19	2,91	1,02	18	3,17	1,10	12	2,78	0,80

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.17$) diğer öğretmenlere göre, yönetim kademesi okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabiliyor görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.78$) yönetim kademesi, okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği bazen alabilmektedir görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.72 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre " Öğretmenler Arasında Oluşan Çatışmalar Kısa Sürede Sonuçlandırılıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,00	1,06	33	2,81	1,12	19	2,89	0,91	18	2,78	1,11	12	2,44	0,93

Bulgulara göre; 0-5 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.00$) diğer öğretmenlere göre, öğretmenler arasında oluşan çatışmalar kısa sürede sonuçlandırılıyor görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.44$) öğretmenler arasında oluşan çatışmalar çoğu zaman kısa sürede sonuçlandırılmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.73 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğretmenlerden İhtiyaçlar Doğrultusunda Gelen İsteklere Uyumlu Yaklaşıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,09	0,95	33	2,90	1,00	19	2,91	0,87	18	3,17	1,10	12	2,74	1,20

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.17$) diğer öğretmenlere göre, öğretmenlerden ihtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıldığı görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler ise ($X=2.74$) öğretmenlerden ihtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere bazen uyumlu yaklaşılmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.74 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Öğrencilerin Okul İçindeki Ve Dışındaki Hareketlerinin Mesleki Disipline Ve Kurallara Uygunluğunu Sağlayıcı Önlemler Alınıyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,31	1,03	33	3,21	1,05	19	2,98	0,94	18	3,33	0,69	12	3,07	1,11

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.33$) diğer öğretmenlere göre, öğrencilerin okul içindeki ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemlerin alınmaması görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.98$) öğrencilerin okul içindeki ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemlerin bazen alındığı görüşünü ifade etmişlerdir.

Tablo 3.75 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine Göre "Yönetim Kademesinden Eğitim Programlarına Katılım Oluyor mu?" İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

0-5 yıl			6-10 yıl			11-15 yıl			16-20 yıl			21 ve üzeri		
N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS	N	X	SS
19	3,32	1,10	33	3,33	0,96	19	2,84	0,85	18	3,44	0,98	12	3,07	1,27

Bulgulara göre; 16-20 yıl çalışan öğretmenlerin ($X=3.44$) diğer öğretmenlere göre, yönetim kademesinden eğitim programlarına katılımın olduğu görüşüne daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. 11-15 yıl çalışan öğretmenler ise ($X=2.84$) yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım bazen olmaktadır görüşünü ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 5

5 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm; sonuçlar ve öneriler başlıkları altında incelenecektir. Sonuçlar kısmında araştırmada elde edilen bulguların sonuçları verilecektir. Öneriler kısmında ise elde edilen bulgulardan hareket edilerek ve tartışma bölümündeki görüşler de göz önünde bulundurularak, çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

5.1 Sonuçlar

Bu uygulamada amaç; mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisini belirlemektir. Bu çalışmaların sonucunda yönetici eskimişliğinin okul gelişimine etkisinin düzeyi belirlenmiştir. Yapılan çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir

5.1.1 Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine ilişkin Sonuçlar

1. İstanbul ili Kartal İlçesi içersinde bulunan mesleki okullarda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu erkektir.
2. İstanbul ili Kartal İlçesi içersinde mesleki okullarda 6-10 yıl görev yapan öğretmenler çoğunluktadır.
3. İstanbul ili Kartal İlçesi içersinde bulunan mesleki okullarda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu meslek dersi branşındadır.
4. İstanbul ili Kartal İlçesi içersinde bulunan mesleki okullarda görev yapan öğretmenlerin çoğunluğu yöneticileri ile iletişim kurabilmektedir.

5.1.2 Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisinin Düzeylere Göre Sonuçları

1. Yöneticinin yaşlanmasının okulda bazı sorunları devam ettirdiği ve yöneticinin yanlı tutum ve davranışlarının öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğu görüşüne, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha çok katılmışlardır. Bu duruma göre mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okulda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetleri ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
2. Ankete katılan öğretmenlerin okullarında sürekli rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirildiği ve yöneticilerinin okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunduğu görüşüne, meslek dersi öğretmenleri kültür dersi

öğretmenlerine göre daha çok katılmışlardır. Bu duruma göre; mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin, okulda görev yapan öğretmenlerin branşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

3. Öğretmenler daha önce okullarında oluşan olumsuzlukların yeni uygulamaları etkilediği ve okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesinin yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği görüşüne, 11-15 yıl görev yapan öğretmenler diğer öğretmenlere göre daha çok katılmışlardır. Bu duruma göre; mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliği ile okulda görev yapan öğretmenlerin hizmet yılları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur
4. Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların bazen devam ettiği, öğretmenlere uygulanan anketlerin sonucunda belirlenmiştir. Bu duruma göre; mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin buldukları görevdeki hizmet yılı, eskimişliklerini etkilemektedir.
5. Yöneticiler görev yaptıkları okullarında yeni uygulamaları, yöntemleri ve teknolojileri bazen uyguladıkları, öğretmenlere uygulanan anketlerin sonucunda belirlenmiştir. Bu duruma göre; mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin, çağın değişimine ve yenileşmeye bakış açısının eskimişliğe etkisi vardır.
6. Okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişimin bazen kurulabildiği ve meslek liselerinin amacına uygun çevre ile yeterli işbirliğinin bazen sağlanabildiği, öğretmenlere uygulanan anketlerin sonucunda belirlenmiştir. Bu duruma göre; i mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin sosyal ve kültürel iletişim düzeyleri eskimişliğe uğramalarını etkilemektedir.
7. Yöneticilerin danışmanlık hizmetini çok az zaman aldıkları ve yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım bazen olduğu, öğretmenlere uygulanan anketlerin sonucunda belirlenmiştir. Bu duruma göre; mesleki okullarda görev yapan yöneticiler görevlerinde eskimemek için tedbir almamaktadırlar.

5.1.3 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklenmesi ifadesine; erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.
2. Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesi ifadesine; erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

3. Yöneticinin yanlı tutum ve davranışları öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğu ifadesine; erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.
4. Okulun geliştirilmesinde herkesin etkili rol oynayabilmesi ifadesine; bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır.

5.1.4 Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklenmesi ifadesine; atelye meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.
2. Yöneticinin okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunması ifadesine; atelye meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.
3. Yöneticinin yanlı tutum ve davranışları öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğunu ifadesine; atelye meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.
4. Okulda çoğu zaman rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirilmesi ifadesine; kültür dersi öğretmenleri atelye meslek dersi öğretmenlerine göre daha fazla katılmışlardır.

5.1.5 Öğretmenlerin Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar

1. 0-5 yıl çalışan öğretmenler; okullarında yeni uygulamaların, yöntemlerin ve teknolojilerin uygulanabildiği, okullarında sürekli rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirildiği, öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmalarına fırsatların sağlandığı, yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesinin söz konusu olduğu, yöneticinin okulun imkanları üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunduğu, okulda herkesin etkili rol oynayabildiği, okulda alınan kararların uygulamaya konulabildiği ve öğretmenler arasında oluşan çatışmaların kısa sürede sonuçlandırılabilirdiği ifadelerine diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.
2. 6-10 yıl çalışan öğretmenler; yöneticinin okuldaki birimler arasındaki birlikteliği sağlayabildiği, okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortamın yaratılabildiği, okullarındaki yanlı tutum ve davranışların öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğu, okullarında yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde

ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaştığı ve okuldan herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesinin beklendiği ifadelerine diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

3. 11-15 yıl çalışan öğretmenler; daha önce okulda oluşan olumsuzlukların yeni uygulamaları etkilediği ve okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesinin yeni atılımların ortaya çıkmasını engellediği ifadelerine diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.
4. 16-20 yıl çalışan öğretmenler; okulun amaçlarına uygun olarak yönetilebildiği, okullarında öğretmenlerin görüşlerinin dikkate alındığı, yöneticinin okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabildiği, yöneticinin okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabildiği, okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişimin kurulabildiği, okulun araç-gereç malzeme ihtiyacının yeterince karşılanabildiği, okuldaki insan kaynakları ile parasal kaynakların uygun yerlerde kullanılabilirdiği, okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmaların yürütülebildiği, mesleki okulların amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği sağlanabildiği, yöneticilerin danışmanlık hizmeti aldıkları, yönetim kademesinin okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabildiği, okulda öğretmenlerden ihtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıldığı, öğrencilerin okul içindeki ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemlerin alındığı ve yönetim kademesinden eğitim programlarına katılımın olduğu ifadelerine diğer öğretmenlere göre daha fazla katılmaktadırlar.

5.2 Öneriler

Yöneticiler buldukları göreve getirildiklerinde yeterli olsalar dahi, hızlı değişen çağa uyum sağlayamayıp zamanla yetersizleşir ve eskiyebilirler. Yönetimsel eskimişliğe uğrayan bir yönetici de sorumluluklarını yerine getirmede zorlanabilir ve örgüt içinde olumlu gelişmelere engel olabilir. Mesleki okullarda yönetimsel eskimişliğin okul gelişimine etkisinin olabileceği düşünülerek bu araştırma yapılmış ve yönetimsel eskimişlik düzeyinin en aza indirilebilmesi için şunlar önerilmiştir:

1. Yöneticiler, görev yaptıkları okulun yeni teknoloji ve uygulamaların gerisinde kalmaması için sanayi ile işbirliği içinde olmalıdırlar.

2. Okulda yapılan işlerin rutinlik ten çıkartılıp olumlu yönde değişiklik kazandırılması gerekmektedir.
3. Yöneticilerin görev yaptıkları okulda oluşan problemleri olabilecek en kısa sürede olumlu yönde çözüme ulaştırmaları gerekmektedir.
4. Yöneticiler, Mesleki okullarda özellikle atelye ve laboratuvar dersi için gerekli olan araç-gereç ve malzeme ihtiyacını en kısa sürede ve yeterli sayıda temin etmelidirler.
5. Yönetici , okulda görev yapan müdür yardımcıları, bölüm şefleri, öğretmenler ve diğer çalışan personel arasında görev dağılımını en optimal şekilde yaparak herkesin okul gelişiminde aktif olmasını sağlamalıdır.
6. Yöneticiler, kurul toplantılarında alınan kararları uygulamaya koyup takibini yapmalıdırlar.
7. Yöneticiler yeni fikir ve projelere açık olmalıdırlar.
8. Yöneticiler, görev yaptıkları okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabilmelidirler.
9. Okul yöneticilerine görevde buldukları süre boyunca uzman kişiler tarafından danışmanlık hizmeti verilmelidir.
10. Okul yöneticiliği cazip hale getirilmeli, başarılı olanlara teşekkür ve takdir belgeleri ile yanında terfi, maaşla ödüllendirme gibi ekonomik imkanlar sağlanmalıdır.
11. Küçük yerleşim bölgelerinde yöneticilerin kendilerini geliştirme imkanları sınırlı olabilir. Bu bölgelere bakanlık seminerler düzenleyerek konusunda uzman kişiler göndermelidir.
12. Yöneticilerin öğrenim durumları eskimelerini etkileyebilir. Bu nedenle, okul yöneticilerine lisans tamamlama, yüksek lisans, doktora yapma imkanı sağlanmalı ve bu konuda teşvik edici önlemler alınmalıdır.
13. Yönetim kademesin yapılacak tayin ve atamalarda, kayırma veya torpil kullanma yöntemi yerine mesleki açıdan, yönetim kavram ve kuramlarında yeterli özelliklere sahip kişileri göreve getirmeye önem verilmelidir.
14. Göreve yeni başlayan yöneticiler, eskimişlik ve eskimişlikle baş edebilme konusunda bilinçlendirilmelidir.

15. Çoğu yöneticiler yönetsel eskimişliklerinin farkına varamazlar. Bu nedenle, belirli aralıklarla yöneticilere bu alanda anket uygulanmalı ve sonuçları kendilerine bildirilerek sicillerine de işlenmelidir.
16. Yönetsel eskimişlikleri tespit edilen ve kendilerine bildirilen yöneticilere eskimişlikten kurtulmaları için bakanlık tarafından bir süre tanınmalıdır. Bu süre sonunda herhangi bir önlem almamış olan yöneticiler yeterli olabilecekleri başka bir göreve getirilmelidirler.
17. Okul yöneticileri için düzenlenen hizmet içi kurs ve eğitim seminerleri zorunlu hale getirilmelidir. Amaç ve içerik belirlenirken ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Özellikle yönetici eskimişliğine ve eskimişlikten korunma yöntemlerine yer verilmelidir.
18. Yöneticilere verilecek olan hizmet içi kurs ve eğitim seminerlerine katılımların sağlanabilmesi için eğitim-öğretimin devam ettiği sürelerle denk getirilmemeli, bu seminerler yaz tatiline kaydırılmalıdır. Ayrıca bu seminerlerin sonunda alınan belgelerin derecesine önem verilmeli, yöneticilerin tayin ve terfilerinde bu dereceler dikkate alınmalıdır.

5.3 Tartışmalar

Araştırmanın bu bölümünde, mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisine ilişkin farklılıklar tartışılacaktır.

5.3.1 Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Farklılıkların Tartışılması

1. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre dağılımında erkek öğretmenler büyük çoğunluğu (%68,3'ü) oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca göre mesleki okullarda erkek öğretmenler daha çok görev yapmaktadır. Bu sonuç mesleki ve teknik eğitimin günümüzde halen erkek mesleği olarak gören ve bu okullarda mesleki öğretmenlikleri erkeklerin başarabileceğine inanan bir topluma sahip olduğumuz söylenebilir. Ayrıca toplumumuzun halen mesleki ve teknik eğitimi bayanların da verebileceğini benimsememesi nedeni ile az sayıda kız öğrencinin üniversite terciğinde mesleki öğretmenliklere yer vermesi ile açıklanabilir.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, alanlarına ilişkin dağılıma bakıldığında, meslek dersi öğretmenlerinin (%56,43) kültür dersi öğretmenlerine göre (%43,56) daha fazla olduğu görülmektedir. Mesleki okullarda öğretim amacı piyasada çalışacak

ara eleman yetiştirmek ve bu okullara gelen öğrencilerin ilk hedefi de öncelikle bir meslek sahibi olmaktır. Kaliteli ve yeterli seviyede mesleki eğitimin verilebilmesi için de, meslek derslerinin (atelye uygulamaları dahilinde) haftalık ders saatinin kültür derslerine göre daha ağırlıklı olması gerekmektedir. Bu durumda, yoğun haftalık ders saati yükünün paylaşılabilmesi için meslek dersleri öğretmenlerinin sayısının çok olmasını gerektirmektedir. Ancak bundan üç yıl önce İstanbul Anadolu yakasında yapılan bir çalışmada bu oranın (% 65) çok daha yüksek olduğunu Lise eğitim süresinin 4 yıla çıkarılması ve 1inci sınıfların müfredatlarının tamamen kültür dersi olması bu oranı azaltmıştır.

3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticileri ile iletişimlerine ilişkin dağılıma bakıldığında, büyük çoğunluğun (%56,4) iletişim kurabildiği ,%36,7'lik bir kesiminde bazı konularda iletişim kurabildiği görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, okullarda görev yapan öğretmenlerin rahatlıkla yöneticileri ile görüşebildiklerini ve görüşlerini dile getirebildiklerini göstermektedir. Bu da; mesleki okullarda çalışanlarına değer veren, görüş ve düşüncelerini önemseyen, okulun amaçlarına bireysel çalışmalarla değil ekip çalışmasıyla ulaşılabileceğini inanan yönetici tipinin görev yaptığını göstermektedir.

5.3.2 Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Farklılıkların Tartışılması

Bu bölümde, öğretmenlerin yönetici eskimişliğinin okul gelişimine etkisine İlişkin görüşlerinin cinsiyete ve meslek alanındaki branşlarına göre elde edilen bulgulardan önemli görülenleri tartışılacaktır.

5.3.3 Cinsiyetler Arasındaki Görüş Farklılıklarına İlişkin Tartışma

1. Mesleki okul yöneticilerinin, okuldaki herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesini beklemesine ilişkin görüşlerde erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha olumlu görüştedirler.
2. Mesleki okul yöneticilerinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesinin söz konusu olmasına ilişkin görüşlerde erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha olumlu görüştedirler.

3. Mesleki okul yöneticilerinin, yanlış tutum ve davranışlarının öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmasına ilişkin görüşlerde erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre daha olumlu görüştedirler.
4. Okulun geliştirilmesinde herkesin etkili rol oynayabilmesine ilişkin görüşlerde bayan öğretmenler erkek öğretmenlere göre daha olumlu görüştedirler.

Bu sonuçlar ile, erkek öğretmenlerin daha olumlu görüşte oldukları belirlenmektedir. Bu duruma sebep olarak , Mesleki okullarda görev yapan yöneticilerin erkek olması ve hemcinslerine daha yakın olmalarını gösterebiliriz. Yöneticinin erkek öğretmenlere yakın olmasını sağlayan en büyük etken ise erkek öğretmenlerin okuldaki eğitim-öğretim dışındaki görevlerde(Bakım-onarım işleri ve malzeme alımı) bayan öğretmenlere göre daha aktif görev almalarıdır.

5.3.4 Branşlar Arasındaki Görüş Farklılıklarına İlişkin Tartışma

1. Mesleki okullarda, sürekli rutin yapılması gereken işlerin gerçekleştirilmesine ilişkin görüşlerde meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüştedirler.
2. Mesleki okul yöneticilerinin, okuldaki herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesini beklemesine ilişkin görüşlerde meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüştedirler.
3. Mesleki okul yöneticilerinin, yanlış tutum ve davranışlarının öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmasına ilişkin görüşlerde meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüştedirler.
4. Mesleki okul yöneticilerinin, okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmasına ilişkin görüşlerde meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüştedirler.
5. Okulun geliştirilmesinde herkesin etkili rol oynayabilmesine ilişkin görüşlerde meslek dersi öğretmenleri kültür dersi öğretmenlerine göre daha olumlu görüştedirler.

Bu sonuçlar ile, meslek dersi öğretmenlerinin daha olumlu görüşte oldukları belirlenmektedir. Bu duruma sebep olarak, kültür dersi öğretmenlerinin mesleki okulların hedefine ulaşmasında kendi derslerini meslek derslerine göre daha az ağırlıkta görmesi ve ÖSS’de mesleki okulların dezavantajlı olmalarından mesleki okullara gelen öğrenci yeterliliği kültür öğretmenlerinin mesleki okullara daha yüzeysel bakmalarına ve okulun

sorunlarına gerekli önemi vermemesini gösterebiliriz. Aynı zamanda meslek dersi öğretmenlerinin haftalık ders saatinin daha fazla olması nedeni ile okulu ve yöneticiyi daha iyi tanıyabilmeleri ve okulun sorunlarına daha ilgili olmaları da bu durumu açıklamaktadır.

EKLER

EK:1 Öğretmenlere uygulanan anket formu

Değerli öğretmenler;

“Mesleki Eğitim Merkezleri ve Endüstri Meslek Liselerinde görev yapan yöneticilerin eskimişliğinin okul gelişimine etkisi ” konulu yüksek lisans çalışması yapmaktayım. Sizlerden elde edilecek bulgularla bu konuda değerlendirmeler yapacak, eğitim kurumlarının gelişmesine katkıda bulunacak olumlu önerilerde bulunulacaktır.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün cümleleri cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği mutlaka doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz. Cevaplamayı parantez içine çarpı (X) işareti koyarak yapınız.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Danışman : Prof. Dr. Müfit AKYÜZ Y.Lisans Öğr. Murat GÜLHAN

1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

a. () Bayan

b. () Bay

2. Öğretmenlik mesleğindeki hizmet yılınız ne kadardır?

a. () 0-5 yıldan

b. () 6-10 yıl

c. () 11-15 yıl

d. () 16-20 yıl

e. () 21 ve üzeri

3. Meslekteki branşınız aşağıdaki bölüm derslerinden hangisine girer?

a. () Kültür Dersi

b. () Meslek Dersi

4. Çalıştığımız okulda yöneticilerle iletişim kurabiliyor musunuz?

a. () Evet

b. () Bazı konularda

c. () Hiç

2. BÖLÜM

Aşağıda her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Her ifadeye 1-2-3-4-5 ölçekleriyle cevap verilecektir. “1=Her zaman, 2=Çoğu zaman, 3=Bazen, 4=Çok az zaman, 5=Hiç bir zaman” olarak olumludan olumsuzu doğru sıralanmıştır. Size hangi ölçek uygun ise o sayının üstüne çarpı (X) işareti yapınız.

A- Yöneticilerin Kişisel Çalışmalarıyla;

Sorular	Hiç bir zaman	Çok az zaman	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Okulunuz amaçlarına uygun olarak yönetilebilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Yeni uygulamalar, yöntemler, teknolojiler okulunuzda uygulanabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Öğretmenlerin görüşleri dikkate alınıyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Okulunuzda sürekli rutin yapılması gereken işlerimi gerçekleştiriliyor?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmasına fırsatlar sağlanıyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesi mi beklenmektedir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaşmakta mıdır?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesi söz konusu olmakta mıdır?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Yanlı tutum ve davranışlar öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmakta mıdır?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Yönetici okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmakta mıdır?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12. Okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. Yönetici, okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. Yönetici, okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15. Okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişim kurulabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

16. Okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortam yaratılabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. Okulun araç-gereç, malzeme ihtiyacı yeterince karşılanabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. Okuldaki insan kaynakları (öğretmen, diğer personel) ile parasal kaynaklar uygun yerlerde kullanılabilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
B- Okulunuzun Geliştirilmesinde;					
Sorular	Hiç bir zaman	Çok az zaman	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Herkes etkili rol oynayabiliyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2. Okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmalar yürütülebilmekte midir?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3. Mesleki okullar amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği sağlanabiliyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4. Okulda alınan kararlar uygulamaya konuluyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5. Yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. Yönetici, okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. Yönetim kademesi okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabiliyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8. Öğretmenler arasında oluşan çatışmalar kısa sürede sonuçlandırılıyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9. Öğretmenlerden İhtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10. Öğrencilerin okul içinde ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemler alıyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11. Yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım oluyor mu?	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

EK: 2 Öğretmenlerin Bağımlı Sorulara Verdiği Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	%	X	SS	
okulunuz amacına uygun olarak yönetilebilmekte midir?	Her zaman	7	6,93	2,71	0,87
	Çoğu zaman	36	35,64		
	Bazen	39	38,61		
	Çok az zaman	18	17,82		
	hiçbir zaman	1	0,99		
yeni uygulamalar, yöntemler, teknolojiler okulunuzda uygulanabilmekte midir?	N	%	X	SS	
	Her zaman	4	3,96	3,10	0,99
	Çoğu zaman	25	24,75		
	Bazen	36	35,64		
	Çok az zaman	29	28,71		
hiçbir zaman	7	6,93			
öğretmenlerin görüşleri dikkate alınıyor mu?	N	%	X	SS	
	Her zaman	4	3,96	3,09	0,99
	Çoğu zaman	24	2,76		
	Bazen	42	41,58		
	Çok az zaman	22	21,78		
hiçbir zaman	9	21,78			
okulunuzda sürekli rutin yapılması gereken işleriniz gerçekleştiriliyor mu?	N	%	X	SS	
	Her zaman	13	12,87	2,38	0,84
	Çoğu zaman	47	46,53		
	Bazen	31	30,69		
	Çok az zaman	9	8,91		
hiçbir zaman	1	0,99			
öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmasına fırsatlar sağlanıyor mu?	N	%	X	SS	
	Her zaman	4	3,96	2,93	1,10
	Çoğu zaman	25	24,75		
	Bazen	36	35,64		
	Çok az zaman	29	28,71		
hiçbir zaman	0	0			

okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesi mi beklenmektedir?		N	%	X	SS
	Her zaman	13	12,87	2,61	1,08
	Çoğu zaman	40	39,6		
	Bazen	30	29,7		
	Çok az zaman	11	10,89		
	hiçbir zaman	7	6,931		
yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaşmakta mıdır?		N	%	X	SS
	Her zaman	5	4,95	3,05	1,46
	Çoğu zaman	25	24,75		
	Bazen	43	42,57		
	Çok az zaman	22	21,78		
	hiçbir zaman	6	5,941		
yöneticinin yaşlanması nedeniyle okulda bazı sorunların devam etmesi söz konusu olmakta mıdır?		N		X	SS
	Her zaman	11	10,89	3,25	1,33
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	20	19,8		
	Çok az zaman	24	23,76		
	hiçbir zaman	23	22,77		
yanlı tutum ve davranışlar öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmakta mıdır?		N	%	X	SS
	Her zaman	22	21,78	2,52	1,14
	Çoğu zaman	30	29,7		
	Bazen	30	29,7		
	Çok az zaman	13	12,87		
	hiçbir zaman	6	5,94		
yönetici okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmakta mıdır?		N	%	X	SS
	Her zaman	5	4,95	3,26	1,08
	Çoğu zaman	20	19,8		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	28	27,72		
	hiçbir zaman	14	13,86		

daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?		N	%	X	SS
	Her zaman	8	7,921	2,80	0,97
	Çoğu zaman	31	30,69		
	Bazen	41	40,59		
	Çok az zaman	16	15,84		
hiçbir zaman	5	4,95			
okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?		N	%	X	SS
	Her zaman	12	11,88	2,55	1,04
	Çoğu zaman	45	44,55		
	Bazen	24	23,76		
	Çok az zaman	15	14,85		
hiçbir zaman	5	4,95			
yönetici okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabilmekte midir?		N	%	X	SS
	Her zaman	7	6,931	2,98	1,08
	Çoğu zaman	29	28,71		
	Bazen	36	35,64		
	Çok az zaman	19	18,81		
hiçbir zaman	10	9,901			
yönetici okul çalışanlarının düşünce biçimlerini ve aktivitelerini uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?		N	%	X	SS
	Her zaman	5	4,95	3,10	1,04
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	38	37,62		
	Çok az zaman	23	22,77		
hiçbir zaman	11	10,89			
okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişim kurulabilmekte midir?		N	%	X	SS
	Her zaman	6	5,941	2,99	1,04
	Çoğu zaman	31	30,69		
	Bazen	32	31,68		
	Çok az zaman	25	24,75		
hiçbir zaman	7	6,931			

okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortam yaratılabilmekte midir?		N	%	X	SS
	Her zaman	4	3,96	3,26	1,03
	Çoğu zaman	19	18,81		
	Bazen	35	34,65		
	Çok az zaman	32	31,68		
	hiçbir zaman	11	10,89		
	N	%	X		
okulun araç gereç, malzeme ihtiyacı yeterince karşılanabilmekte midir?	Her zaman	4	3,96	3,30	1,06
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	24	23,76		
	Çok az zaman	39	38,61		
	hiçbir zaman	11	10,89		
		N	%		
okuldaki insan kaynakları (öğretmen, diğer personel) ile parasal kaynaklar uygun yerlerde kullanılabilir midir?	Her zaman	7	6,931	2,99	1,03
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	39	38,61		
	Çok az zaman	23	22,77		
	hiçbir zaman	8	7,921		
		N	%		
herkes etkili rol oynayabiliyor mu?	Her zaman	1	0,99	3,42	0,91
	Çoğu zaman	15	14,85		
	Bazen	35	34,65		
	Çok az zaman	39	38,61		
	hiçbir zaman	11	10,89		
		N	%		
okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmalar yürütülebilmekte midir?	Her zaman	3	2,97	3,12	0,95
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	40	39,6		
	Çok az zaman	28	27,72		
	hiçbir zaman	7	6,931		

Mesleki okullar amacına uygun olarak çevre ile yeterli iş birliği sağlanabiliyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	4	3,96	3,13	1,05
	Çoğu zaman	28	27,72		
	Bazen	29	28,71		
	Çok az zaman	31	30,69		
	hiçbir zaman	9	8,911		
okulda alınan kararlar uygulamaya konuluyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	6	5,941	2,87	0,97
	Çoğu zaman	34	33,66		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	23	22,77		
	hiçbir zaman	4	3,96		
yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?		N	%	X	SS
	Her zaman	2	1,98	3,55	1,04
	Çoğu zaman	12	11,88		
	Bazen	39	38,61		
	Çok az zaman	24	23,76		
	hiçbir zaman	24	23,76		
yönetici okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	4	3,96	3,14	1,00
	Çoğu zaman	23	22,77		
	Bazen	40	39,6		
	Çok az zaman	24	23,76		
	hiçbir zaman	10	9,901		
yönetim kademesi okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabiliyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	4	3,96	2,93	0,93
	Çoğu zaman	28	27,72		
	Bazen	44	43,56		
	Çok az zaman	19	18,81		
	hiçbir zaman	6	5,941		

öğretmenler arasında oluşan çalışmalar kısa sürede sonuçlandırılıyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	7	6,931	2,85	1,05
	Çoğu zaman	34	33,66		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	17	16,83		
	hiçbir zaman	9	8,91		
öğretmenlerden ihtiyaç doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	5	4,95	2,97	0,99
	Çoğu zaman	28	27,71		
	Bazen	40	39,36		
	Çok az zaman	21	20,79		
	hiçbir zaman	7	6,93		
öğrencilerin okul içinde ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemler alınıyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	3	2,97	3,20	1,01
	Çoğu zaman	24	23,76		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	29	28,71		
	hiçbir zaman	11	10,89		
yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım oluyor mu?		N	%	X	SS
	Her zaman	4	3,96	3,23	1,04
	Çoğu zaman	22	21,78		
	Bazen	34	33,66		
	Çok az zaman	29	28,71		
	hiçbir zaman	12	11,88		

EK: 3 Tablo 3.45

Tablo 3.45 Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin,Cinsiyete Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Sorular		N	X	SS
Okulunuz amaçlarına uygun olarak yönetilebilmekte midir?	BAYAN	32	2,73	0,87
	BAY	69	2,69	0,88
Yeni uygulamalar, yöntemler, teknolojiler okulunuzda uygulanabilmekte midir?	BAYAN	32	3,13	0,95
	BAY	69	3,09	1,01
Öğretmenlerin görüşleri dikkate alınıyor mu?	BAYAN	32	3,01	1,02
	BAY	69	3,12	0,98
Okulunuzda sürekli rutin yapılması gereken işlerimi gerçekleştiriliyor?	BAYAN	32	2,38	0,82
	BAY	69	2,38	0,85
Öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmasına fırsatlar sağlanıyor mu?	BAYAN	32	2,87	1,09
	BAY	69	2,96	1,10
Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesi mi beklenmektedir?	BAYAN	32	2,64	1,06
	BAY	69	2,59	1,08
Yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaşmakta mıdır?	BAYAN	32	2,96	1,00
	BAY	69	3,10	1,64
Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesi söz konusu olmaktadır mıdır?	BAYAN	32	3,52	1,31
	BAY	69	3,11	1,32
Yanlı tutum ve davranışlar öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmakta mıdır?	BAYAN	32	2,73	1,19
	BAY	69	2,42	1,11
Yönetici okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmakta mıdır?	BAYAN	32	3,30	1,10
	BAY	69	3,24	1,07
Daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?	BAYAN	32	2,92	1,04
	BAY	69	2,73	0,92
Okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?	BAYAN	32	2,57	1,12
	BAY	69	2,55	0,99
Yönetici, okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabilmekte midir?	BAYAN	32	2,96	1,11
	BAY	69	2,99	1,07

Yönetici, okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?	BAYAN	32	3,10	1,15
	BAY	69	3,10	0,98
Okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişim kurulabilmekte midir?	BAYAN	32	2,94	1,10
	BAY	69	3,01	1,01
Okul başarısının arttırılmasına katkısı olan uygun ortam yaratılabilmekte midir?	BAYAN	32	3,37	1,06
	BAY	69	3,21	1,00
Okulun araç-gereç, malzeme ihtiyacı yeterince karşılanabilmekte midir?	BAYAN	32	3,29	1,10
	BAY	69	3,30	1,04
Okuldaki insan kaynakları (öğretmen, diğer personel) ile parasal kaynaklar uygun yerlerde kullanılabilmekte midir?	BAYAN	32	2,93	1,08
	BAY	69	3,02	1,00
Herkes etkili rol oynayabiliyor mu?	BAYAN	32	3,36	1,01
	BAY	69	3,45	0,86
Okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmalar yürütülebilmekte midir?	BAYAN	32	3,02	0,95
	BAY	69	3,17	0,96
Mesleki okullar amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği sağlanabiliyor mu?	BAYAN	32	3,11	1,09
	BAY	69	3,14	1,03
Okulda alınan kararlar uygulamaya konuluyor mu?	BAYAN	32	2,83	1,04
	BAY	69	2,89	0,93
Yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?	BAYAN	32	3,46	0,97
	BAY	69	3,60	1,07
Yönetici, okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?	BAYAN	32	3,08	1,08
	BAY	69	3,17	0,96
Yönetim kademesi okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabiliyor mu?	BAYAN	32	2,98	0,91
	BAY	69	2,91	0,94
Öğretmenler arasında oluşan çatışmalar kısa sürede sonuçlandırılıyor mu?	BAYAN	32	2,69	1,02
	BAY	69	2,93	1,06
Öğretmenlerden İhtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıyor mu?	BAYAN	32	2,91	1,02
	BAY	69	3,00	0,98

Öğrencilerin okul içinde ve dışındaki hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemler alınıyor mu?	BAYAN	32	3,20	1,06
	BAY	69	3,20	1,00
Yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım oluyor mu?	BAYAN	32	3,27	1,08
	BAY	69	3,21	1,03

EK:4 Tablo 3.46

Tablo 3.46: Okulda Yönetici Eskimişliğinin Okul Gelişimine Etkisine İlişkin Görüşlerin, Branşa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

SORULAR	BRANŞ	N	X	SS
Okulunuz amaçlarına uygun olarak yönetilebilmekte midir?	Kültür Dersi	44	2,8	0,8
	Meslek Dersi	57	2,66	0,9
Yeni uygulamalar, yöntemler, teknolojiler okulunuzda uygulanabilmekte midir?	Kültür Dersi	44	3,11	0,9
	Meslek Dersi	57	3,1	1,02
Öğretmenlerin görüşleri dikkate alınıyor mu?	Kültür Dersi	44	3,09	1,1
	Meslek Dersi	57	3,08	0,97
Okulunuzda sürekli rutin yapılması gereken işlerimi gerçekleştiriliyor?	Kültür Dersi	44	2,55	0,9
	Meslek Dersi	57	2,3	0,8
Öğretmenlerin panel, seminer, eğitim programlarına katılmasına fırsatlar sağlanıyor mu?	Kültür Dersi	44	2,92	1
	Meslek Dersi	57	2,93	1,14
Okulda herkesten hep aynı tutum ve davranışların görülmesi mi beklenmektedir?	Kültür Dersi	44	2,62	1,1
	Meslek Dersi	57	2,6	1,04
Yeni uygulamalara yönelik yönetmeliklerin yerinde ve zamanında uygulanmasında zorluklarla karşılaşmakta mıdır?	Kültür Dersi	44	2,91	1
	Meslek Dersi	57	3,12	1,63
Yöneticinin yaşlanması nedeni ile okulda bazı sorunların devam etmesi söz konusu olmakta mıdır?	Kültür Dersi	44	3,21	1,4
	Meslek Dersi	57	3,27	1,31
Yanlı tutum ve davranışlar öğretmenler arasındaki ilişkileri bozmakta mıdır?	Kültür Dersi	44	2,66	1,2
	Meslek Dersi	57	2,46	1,12
Yönetici okulun imkanlarının üzerinde bazı işleri yapma isteğinde bulunmakta mıdır?	Kültür Dersi	44	3,54	1
	Meslek Dersi	57	3,12	1,08
Daha önce okulda oluşan olumsuzluklar yeni uygulamaları etkilemekte midir?	Kültür Dersi	44	2,8	1
	Meslek Dersi	57	2,79	0,94
Okuldaki problemlerin uzun sürede çözülememesi yeni atılımların ortaya çıkmasını engellemekte midir?	Kültür Dersi	44	2,57	1
	Meslek Dersi	57	2,54	1,04
Yönetici, okul çalışanlarının davranışlarına uygun bir yönetim şekli uygulayabilmekte midir?	Kültür Dersi	44	2,94	1
	Meslek Dersi	57	2,99	1,12

Yönetici, okul çalışanlarının düşünce biçimlerine ve aktivitelerine uygun bir yönetim biçimi uygulayabilmekte midir?	Kültür Dersi	44	2,97	1,1
	Meslek Dersi	57	3,16	1
Okulun amaçlarına uygun çevre ile iletişim kurulabilmekte midir?	Kültür Dersi	44	2,92	1,1
	Meslek Dersi	57	3,02	1,01
Okul başarısının artırılmasına katkısı olan uygun ortam yaratılabilmekte midir?	Kültür Dersi	44	3,36	1,1
	Meslek Dersi	57	3,22	0,99
Okulun araç-gereç, malzeme ihtiyacı yeterince karşılanabilmekte midir?	Kültür Dersi	44	3,28	1,1
	Meslek Dersi	57	3,31	1,06
Okuldaki insan kaynakları ile parasal kaynaklar uygun yerlerde kullanılabilir midir?	Kültür Dersi	44	2,97	1,1
	Meslek Dersi	57	3,01	1,02
Herkes etkili rol oynayabiliyor mu?	Kültür Dersi	44	3,44	0,9
	Meslek Dersi	57	3,41	0,9
Okulun kapasitesine uygun bir şekilde çalışmalar yürütülebilmekte midir?	Kültür Dersi	44	3,13	0,9
	Meslek Dersi	57	3,12	0,96
Mesleki okullar amacına uygun olarak çevre ile yeterli işbirliği sağlanabiliyor mu?	Kültür Dersi	44	3,01	1,1
	Meslek Dersi	57	3,18	1,04
Okulda alınan kararlar uygulamaya konuluyor mu?	Kültür Dersi	44	2,97	1
	Meslek Dersi	57	2,82	0,96
Yöneticiler danışmanlık hizmeti alıyorlar mı?	Kültür Dersi	44	3,48	1
	Meslek Dersi	57	3,59	1,05
Yönetici, okuldaki birimler arasında birlikteliği sağlayabiliyor mu?	Kültür Dersi	44	3,13	1
	Meslek Dersi	57	3,14	0,98
Yönetim kademesi okulun geliştirilmesi ve sorunların çözülebilmesi için yeterli desteği alabiliyor mu?	Kültür Dersi	44	2,95	1
	Meslek Dersi	57	2,92	0,91
Öğretmenler arasında oluşan çatışmalar kısa sürede sonuçlandırılıyor mu?	Kültür Dersi	44	2,78	1,1
	Meslek Dersi	57	2,88	1,06
Öğretmenlerden İhtiyaçlar doğrultusunda gelen isteklere uyumlu yaklaşıyor mu?	Kültür Dersi	44	2,87	1,1
	Meslek Dersi	57	3,02	0,96
Öğrencilerin hareketlerinin mesleki disipline ve kurallara uygunluğunu sağlayıcı önlemler alınıyor mu?	Kültür Dersi	44	3,33	1,1
	Kültür Dersi	57	3,14	0,96
Yönetim kademesinden eğitim programlarına katılım oluyor mu?	Meslek Dersi	44	3,24	1,1
	Kültür Dersi	57	3,22	1,03

KAYNAKLAR

- Akat, İlker,1983 "Meslekte Eskime Korkusu", Sanayi Dünyası, Yıl: 3, Sayı: 32
- Aydın, M.,1991,Ünal, L. Işıl., Eregül, Balcı., Koçak, Yasemin., Burgaz, Berrin.,1991, Eğitim Sosyolojisi", Ankara.
- Aydın, M., 1994"Eğitim Yönetimi", Hatipoğlu Yayınevi, 4. Baskı, Ankara.
- Baransel, A.,1993 "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi" Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri,1993 İşletme Fakültesi Yayın No: 257, 3. Baskı, İstanbul.
- Baransel, A.,1998"Yönetici ve Örgüt Geliştirme Kavramlarının Karşılaştırılması", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:17, Sayı:2.
- Başaran, İ. E.,1993"Eğitim Yönetimi", Kadıoğlu Matbaası, 3. Baskı, Ankara
- Başaran, İ. E.,1982" Örgütsel Davranışın Yönetimi" Ankara.
- Başaran, İ. E.,1998 "Yönetimde İnsan İlişkileri", Gül Yayınevi Ankara.
- Binbaşıoğlu, C.,1983 "Eğitim Yöneticiliği", 3.Baskı, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z.,1982"Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Ankara .
- Dulkar, G.,1990"Kız meslek Liseleri Hazır Giyim Atölyelerinde Yönetim Süreçleri ve Yönetim İşleri Konusunda Yönetici ve Öğretmen Görüşü", G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ.,1994"İşletmelerde Davranış", Beta Basım Yayım A.Ş , 4.Baskı, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 2002"Okul Yönetimi Öğretim Liderliği", Sistem Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul
- Elma, C.,2003, Demir, Kamile.: "Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar", Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Ergün, M.,1999"İlk ve Ortaöğretimde Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Yeni Bir Model", Gazi Üniversitesi Eğitim Dergisi, Kastamonu.
- Ersoy, F., Yıldırım, R. Cenap.; Edirne,Tamer.: " Tükenmişlik Sendromu", (<http://www.cvtr.net/>)
- Fındıkçı, İ.,1994 "Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme", İstanbul.
- Fındıkçı, İ.,1995 "Kendini Geliştirme", Yaşadıkça Eğitim, Sayı:39.
- Genç, N.,1997 "Zirveye Götüren Yol Yönetim", Timaş Yayınları, İstanbul.
- Geçtan, E.,1984 "Psikanaliz ve Sonrası", Maya Yayınları, 2. Baskı, Bilim Dizisi No:2, Ankara.
- Gürsel, M.,1997 "Okul Yönetimi Kuramsal ve Uygulamalı", 3. Baskı, Konya.

- Hawrylyshyn, B.,1981"Yönetici Eğitimi- Kavramsal Bir Çerçeve", Çev. Fulya Aykar, Sayı:12, meb. gov. tr / yayimler
- Ilgar, L.,1996"Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Işıl, E.,1968"İdarecilerin Eskimesi", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:34, İstanbul.
- Izgar, H.,2001 "Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik", Nobel Yayım Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- Kaya, Y. K.,1991"Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama", Bilim Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
- Karip, E.,1998"Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi", Eğitim Yönetim Dergisi, Pegem Yayınları, Ankara.
- Lawson, D. A.; O Brien, Richard M.,1994 " Behavioral and self-report measures of staff burnout in developmental disabilities", Journal of Organizational Behavior Management, Vol. 14, Iss 2, New York.
- MEB Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 2000 " Eğitim Yönetimi Eğitim-Öğretim ve Yönetim", Cilt-1, Ankara.
- MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği,2002, Ankara.
- Oğuzkan, F.,1993 "Eğitim Terimleri Sözlüğü", Emel Matbaacılık, Ankara.
- Özdemir, S.,1997"Eğitimde Örgütsel Yenileşme", Pegem Yayınları, Ankara.
- Peker, R.,2002" İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler", Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı:1.
- Taymaz, H.,2000 "Okul Yönetimi", Pegem Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara.
- Toprakçı, E.1994"Okul Yöneticilerinin Kendine Özgü Yanları", İnönü üniversitesi Bilim Uzmanlık Tezi, Malatya.
- Kaplanoğlu, Z.,2002"Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerin Eskimişliği,"Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tortop, N.,1983"Yönetim Bilimi", A.İ.T.İ.A., Ankara.
- Ünal, S.,2000,Ada, Sefer.: "Sınıf Yönetimi", Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Murat GÜLHAN

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi	25.08.1970
Doğum Yeri	Sivas
Medeni Durumu	Evli

Eğitim :

Lise	1984-1987	İstanbul Gültepe Endüstri Meslek lisesi
Ön Lisans	1988-1991	Marmara Üniversitesi M.Y.O. Elektrik Bölümü
Lisans	1993-1997	Marmara Üniversitesi T.E.F. Elektrik-Elektronik Bölümü
Y. Lisans	2003-2007	Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2003-Devam ediyor Şht.Öğrt.H.AĞIRMAN Kartal Endüstri Meslek Lisesi Elektrik Öğretmeni
2000-2003 Gaziosmanpaşa Mesleki Eğitim Merkezi Elektrik Öğretmeni
1998-1999 Göztepe Mesleki Eğitim Merkezi Elektrik Öğretmeni
1996-1997 TRT-2
1991-1993 Altındağ Elektronik A.Ş
1988-1989 Profilo Holding