



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

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR  
(Esenler İlçesi Örneği)**

**Sadık SARICE**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İSTANBUL- 2006**



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

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR  
(Esenler İlçesi Örneği)**

**Sadık SARICE**

**Danışman  
Prof. Dr. Hülya BAYKAL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

**İSTANBUL- 2006**

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE  
KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL  
(Esenler İlçesi Örneği)**

**Sadık SARICE**

**ONAY**

Jüri:

Prof. Dr. Hülya BAYKAL.....  
(Tez Danışmanı)

.....

.....

Yüksel Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi...../.../2006

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
<b>SİMGELER LİSTESİ</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	x
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ</b> .....	xi
<b>ÖNSÖZ</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>ÖZET</b> .....	xvi
<b>BÖLÜM 1</b> .....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4. Araştırmanın Amacı.....	5
1.5. Araştırmanın Önemi.....	6
1.6. Sayıtlılar.....	7
1.7. Sınırlılıklar.....	7
<b>BÖLÜM 2: YÖNETİMDE GENEL DEĞERLENDİRMELER</b> .....	9
2.1.KLASİK YAKLAŞIMLAR.....	9
2.1.1. Siyasal Bilim Yaklaşımı.....	9
2.1.2. Genel Yönetim Yaklaşımı.....	11
2.1.3. Frederick Wilsow Taylor.....	11
2.1.4. Henri Fayol.....	12
2.1.5. Max Weber.....	13
2.1.6. Luther H.Gulick.....	14
2.1.7. Klasiklerin Genel Değerlendirilmesi.....	15
2.2. DAVRANIŞÇI YAKLAŞIMLAR.....	16
2.2.1. Barnard.....	17
2.2.2. Mary Parker Follet.....	17
2.2.3. Herbert A Simon.....	17
2.3. ÇEVRESEL YAKLAŞIMLAR.....	18
2.3.1. F.M. Marks.....	18
2.3.2. J.M.Gavs.....	18
2.3.3. D.Waldo.....	18

2.3.4. Philip Selznick.....	19
2.3.5. Diğer Yazarlar.....	19
2.4. SİSTEM YAKLAŞIMI.....	19
2.4.1. Sistem Nedir.....	19
2.4.2. Başlıca Sistem Yaklaşımları.....	20
2.4.3. Eğitimde Sistem Yaklaşımları Ve Eğitim Yönetimi.....	20
<b>BÖLÜM 3: EĞİTİM YÖNETİMİ.....</b>	<b>23</b>
3.1.Eğitim Yönetiminin Amaçları.....	23
3.2.Eğitim Örgütünün Yapısı.....	24
3.3.Okulda Sistem Yaklaşımı.....	27
3.3.1.Bir Sistem Olarak Okul.....	28
3.3.2.Sistem Türleri.....	29
3.3.3.Alt Sistem.....	30
3.3.3.1.Okulun Alt Sistemleri.....	30
3.3.3.2.Okulun Üst Sistemleri.....	33
3.4.Eğitim Yönetiminin İşlevleri.....	33
3.4.1.Eğitim Programının Yönetimi.....	34
3.4.1.1.Öğretim Yılı'nın Planlanması.....	35
3.4.1.2.Eğitim Programının Kapsamı.....	37
3.5.Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi.....	41
3.5.1.Öğrenci Özlük İşleri.....	41
3.5.2.Öğrencilerin Sorunlarını Çözmeye Yardım.....	43
3.6.İşgören Hizmetlerinin Yönetimi.....	49
3.6.1.Eğitim İşgöreninin Atanması.....	51
3.6.2.Ödeme.....	52
3.6.3.Sağlık Hizmetleri.....	53
3.6.4.Disiplin.....	55
3.6.5.Yetiştirme.....	56
3.7.Okul İşletmesi.....	59
3.7.1.Genel Hizmetlerin Yönetimi.....	59
3.7.2.Eğitim Yerleri.....	59
3.7.3.İşletme.....	60
3.8.Eğitim Bütçesinin Yönetimi.....	64
3.8.1.Bütçe Ve Etkenleri.....	64

3.8.2.İlköğretim Gelirleri.....	65
3.8.3.İlköğretim Giderleri.....	67
3.8.4.Bütçenin İşlevi.....	68
3.9.Eğitim Yönetiminin Özellikleri.....	70
3.9.1.Eğitim Yönetiminde Demokrasi.....	70
3.9.1.1Demokratik Yönetimin Üstünlükleri Ve Faydaları.....	71
3.9.1.2.İşbirliği Yolları.....	71
3.9.1.3.Demokrasiye Karşı Öğretmenin İlgisi.....	72
3.9.1.4.Demokratik Okul Ortamında Moral Ve Önemi.....	73
3.9.1.5.Eğitim kurumlarımızda Çatışmanın Nedenleri Ve Sonicları.....	74
3.9.1.6.Örgütlerde Karara Katılma Koşulları.....	74
3.9.2.Kabul Alanı.....	76
3.9.2.1.Kabul Alanının Planlanması.....	77
3.9.2.2.Kabul Alanı Dışı.....	77
3.9.2.3.Marjinal Bilgi Beceri Alanı.....	77
3.9.2.4.Marjinal İlgisi.....	78
3.9.2.5.Kabul Alanı İçi.....	78
3.9.3.Eğitim Yönetiminin Diğer Özellikleri.....	79
3.9.4.Yönetime Katılmayı Sağlamak.....	84
<b>BÖLÜM 4: EĞİTİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>85</b>
4.1.Planlama.....	85
4.2.Örgütlenme.....	87
4.3.Motivasyon.....	91
4.4.Koordinasyon.....	99
4.5. Değerlendirme.....	101
<b>BÖLÜM 5: TÜRKİYEDE EĞİTİM YÖNETİMİ.....</b>	<b>105</b>
5.1.Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	105
5.1.1.Osmanlı İmparatorluğunda Geleneksel Eğitim.....	105
5.1.2.Osmanlı İmparatorluğunda Eğitimde Reform Dönemi.....	106
5.1.3.Orduda Yenileşme Hareketleri Ve Eğitimi.....	107
5.1.4.Tanzimat Döneminde Eğitim.....	108
5.1.5. II.Meşrutiyet Döneminde Eğitim.....	109
5.1.6.Cumhuriyet Döneminde Eğitim.....	109

<b>BÖLÜM 6: YÖNTEM.....</b>	112
6.1. Araştırma Modeli.....	112
6.2. Evren ve Örneklem.....	112
6.3. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	112
6.4. Verilerin Toplanması.....	113
6.5. Verilerin Analizi.....	113
6.6. İlgili Araştırmalar.....	114
<b>BÖLÜM 7: BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	118
7.1. Bulgulara Ait Aritmetik Ortalamalar Ve Standart Sapmalar.....	118
7.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Ait Bilgiler.....	119
7.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durumlarına Ait Bilgiler.....	120
7.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaş Durumlarına Ait Bilgiler.....	120
7.5. Müdürlerin Yaşamlarını En Çok Hangi Yerleşim Yerinde Geçirdiklerine Ait Bilgiler.....	121
7.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Ait Bilgiler.....	121
7.7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Ait Bilgiler.....	122
7.8. Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Dair Bilgiler.....	123
7.9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi İle İlgili Okudukları Eser Sayılarına Ait Bilgiler.....	123
7.10. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Dair Bilgiler.....	124
7.11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Ait Bilgiler.....	125
7.12. Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Ait Bilgiler.....	125
7.13. Araştırmaya Katılan okullardaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Dair Bilgiler.....	126
7.14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	127
7.15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Üst Makamlardan Gelen Baskılara Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Görüşleri.....	128

7.16. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözleşmeli Ve Ücretli Öğretmenlerin Performanslarından Memnuniyetsizlik Durumuna İlişkin Görüşleri.....	128
7.17. Öğretmenlerin İlköğretim Okulu Müdürlerine Saygı Duymamalarına İlişkin Görüşleri.....	129
7.18. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Öğrencilerin Sayıca Fazla Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	129
7.19. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Sınıf Mevcutlarının Kalabalık Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	130
7.20. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	131
7.21. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Fiziki Şartların Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	131
7.22. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Okulla Yeterli İşbirliği İçinde Bulunmamasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	132
7.23 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterli Hizmet İçi Eğitime Tabi Tutulmamasından Kaynaklanan Sorunlara Ait Bilgiler.....	133
7.24. Okul müdürleri, Özellikle Kayıt Döneminde Okula Yapılan Bağışlar Konusunda Haksız Yere Suçlandıklarına Dair Bilgiler.....	133
7.25. Okulu Yönetmek İçin Yeterli Yetkiye Sahip Olmama Durumu.....	134
7.26. Hizmetli Sayısının Azlığından Kaynaklanan Sorunların Varolması İle İlgili Bilgiler.....	134
7.27. Sözleşmeli Öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) Mesleklerine Yeterince Motive Olamamalarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	135
7.28. Yeterli Sayıda Branş Öğretmeninin Olmamasından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	135
7.29. İkili Eğitimin Yapılıyor Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.....	136
7.30. Okulun Giderlerinin Karşılanması İçin Merkezi Yönetimden Yeterli Miktarda Maddi Desteğin Verilmemesinden Kaynaklanan Sorunlar Vardır.....	136
7.31. Okul Müdürlerinin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.....	137



7.32. Okul Müdürlerinin Sağlık durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	138
7.33. Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu.....	138
7.34. Müdürlerin Arasında Yetki Karmaşasının Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.....	139
7.35. Araç-Gereç Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	139
7.36. Okulun Personelinden (memur, hizmetli) Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	140
7.37. Deneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	140
7.38. Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	141
7.39. Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	142
7.40. Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumu.....	144
7.41. Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu.....	145
7.42. Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu.....	147
7.43. Hizmet İçi Eğitim Almaya Göre Farklılaşma Durumu.....	148
7.44. Eğitim Yöneticiliği Alanında Okuduğu Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu.....	150
7.45. Yöneticilik Kıdemine Göre Farklılaşma Durumu.....	152
7.46. Şimdiki Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	153
7.47. Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu.....	155
7.48. Sınıf Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu.....	157
<b>BÖLÜM 8: SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>159</b>
8.1. Sonuç.....	159
8.2. Öneriler.....	162
<b>EKLER.....</b>	<b>164</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>170</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>177</b>

## SİMGELER LİSTESİ

<b>n</b>	Frekans
<b>ss</b>	Standart Sapma
$\bar{x}$	Aritmetik Ortalama
<b>%</b>	Yüzde

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>İÖÖ</b>	İlköğretim Okulu
<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>s.</b>	Sayfa
<b>SPSS</b>	Statistical For Social Sciences
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TTK</b>	Talim Terbiye Kurulu
<b>vb.</b>	Ve Benzeri
<b>YÖK</b>	Yüksek Öğretim Kurumu

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

<b>Çizelge: 7.1.</b>	Aritmetik Ortalamalar Ve Standart Sapmalarla İlgili Bilgiler.....	118
<b>Çizelge:7.2.</b>	Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Ait Bilgiler.....	119
<b>Çizelge:7.3.</b>	Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durumlarına Ait Bilgiler.....	120
<b>Çizelge :7.4.</b>	Araştırmaya Katılan Müdürlerin Yaş Durumlarına Ait Bilgiler.....	120
<b>Çizelge :7.5.</b>	Bugüne Kadar Yaşamını En Çok Hangi Yerleşim Yerinde Geçirdiğine Dair Bilgiler.....	121
<b>Çizelge :7.6.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Ait Bilgiler.....	122
<b>Çizelge:7.7.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerini Belirten Bilgiler.....	122
<b>Çizelge:7.8.</b>	Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Dair Bilgiler.....	123
<b>Çizelge :7.9.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi İle İlgili Okudukları Eser Sayılarına Ait Bilgiler.....	124
<b>Çizelge :7.10.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Dair Bilgiler.....	124
<b>Çizelge :7.11.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Ait Bilgiler.....	125
<b>Çizelge:7.1.2.</b>	Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Ait Bilgiler	126
<b>Çizelge :7.13.</b>	Araştırmaya Katılan okullardaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Dair Bilgiler.....	127
<b>Çizelge :7.14.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	127
<b>Çizelge: 7.15.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Üst Makamlardan Gelen Baskılara Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Görüşleri.....	128
<b>Çizelge: 7.16.</b>	İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözleşmeli Ve Ücretli Öğretmenlerin Performanslarından Memnuniyetsizlik Durumuna	

İlişkin Görüşleri.....	128
<b>Çizelge :7.17.</b> Öğretmenlerin İlköğretim Okulu Müdürlerine Saygı Duymamalarına İlişkin Görüşleri.....	129
<b>Çizelge: 7.18.</b> İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Öğrencilerin Sayıca Fazla Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	130
<b>Çizelge: 7.19.</b> İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Sınıf Mevcutlarının Kalabalık Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri .....	130
<b>Çizelge :7.20.</b> İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	131
<b>Çizelge :7.21.</b> İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Fiziki Şartların Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri.....	131
<b>Çizelge :7.22.</b> İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Okulla Yeterli İşbirliği İçinde Bulunmamasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri....	132
<b>Çizelge :7.23.</b> Okul Müdürlerinin Yeterli Hizmet İçerisine Tabi Tutulmamasından Kaynaklanan Sorunlara Ait Bilgiler.....	133
<b>Çizelge:7.24.</b> Okul Müdürleri, Özellikle Kayıt Döneminde Okula Yapılan Bağışlar Konusunda Haksız Yere Suçlandıklarına Dair Bilgiler.....	133
<b>Çizelge:7.25.</b> Okulu Yönetmek İçin Yeterli Yetkiye Sahip Olmama Durumu.....	134
<b>Çizelge: 7.26.</b> Hizmetli Sayısının Azlığından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.....	134
<b>Çizelge: 7.27.</b> Sözleşmeli Öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) Mesleklerine Yeterince Motive Olamamalarından Kaynaklanan Sorunların Vardır.....	135
<b>Çizelge:7.28.</b> Yeterli Sayıda Branş Öğretmeninin Olmamasından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	135
<b>Çizelge:7.29.</b> İkili Eğitimin Yapılıyor Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.....	136
<b>Çizelge:7.30.</b> Okulun Giderlerinin Karşlanması İçin Merkezi Yönetimden Yeterli Miktarda Maddi Destek Verilmemesinden Kaynaklanan Sorunlar Vardır.....	137
<b>Çizelge: 7.31.</b> Okul Müdürlerinin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.....	137

<b>Çizelge:7.32.</b> Okul Müdürlerinin Sağlık Durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	138
<b>Çizelge: 7.33.</b> Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu.....	138
<b>Çizelge:7.34.</b> Müdürlerin Arasında Yetki Karmaşasının Olmasından Kaynaklanan Sorunların Vaolması.....	139
<b>Çizelge:7.35.</b> Araç-Gereç Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	139
<b>Çizelge:7.36.</b> Okulun Personelinden (memur, hizmetli) Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	140
<b>Çizelge:7.37.</b> Deneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı.....	140
<b>Çizelge:7.38.</b> Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	141
<b>Çizelge: 7.39.</b> Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	142
<b>Çizelge:7.40.</b> Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumu.....	144
<b>Çizelge:7.41.</b> Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu.....	145
<b>Çizelge: 7.42.</b> Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu.....	147
<b>Çizelge:7.43.</b> Eğitim Yöneticiliği Alanında Hizmet İçi Eğitim Almaya Göre Farklılaşma Durumu.....	148
<b>Çizelge:7.44.</b> Eğitim Yöneticiliği Alanında Okuduğu Eser Sayısına Göre. Farklılaşma Durumu.....	150
<b>Çizelge: 7.45.</b> Yöneticilik Kıdemi İle İlişki.....	152
<b>Çizelge:7.46.</b> Şimdiki Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu.....	153
<b>Çizelge: 7.47.</b> Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu.....	155
<b>Çizelge: 7.48.</b> Sınıf Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu.....	157

## ÖNSÖZ

Eğitim uygarlığı yakalamada bir araçtır. Eğitim aracılığıyla şu andaki uygarlık seviyesine ulaşılmıştır. Eğitim, insanı bulunduğu topluma kazandırır ve o topluma faydalı birey haline getirir. Eğitim olmasaydı dünya şu andaki uygarlık düzeyine ulaşamazdı. Eğitimde en az hata yapan ülkeler veya toplumlar rakiplerine göre daha ileride olacaklardır. Bu hep böyle olmuştur. Biz de ulu önder Atatürk'ün işaret ettiği çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmak için eğitimin önündeki engelleri asgari düzeye indirmek zorundayız. Bunu da eğitimin sorunlarına cevap bularak yapabiliriz. Bu durum beni çalışmakta olduğum ilköğretim okullarının sorunlarına yöneltmiştir. Bir örgütün başarılı olmasında örgüt yöneticisinin önemli bir rolü olduğu tartışılmazdır. Bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştığı sorunların tespiti ve bunlara çözüm önerilerinin bulunması amaçlanmıştır.

Yüksek Lisans Tezi olarak yapılan bu araştırma İstanbul İli Esenler İlçesi, ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Bu araştırmanın tamamlanmasında değerli katkıları olan, hiçbir zaman ilgisini ve zamanını esirgemeyen, fikirleri ile bana ışık tutan pek kıymetli hocam sayın prof. Dr. Hülya BAYKAL'a, tez çalışmamın anket formunu hazırlamamda yardımcı olan Dr. Oktay Aydın'a Araştırmamda bana yardımcı olan Dr. Lütfi İlgar'a, desteklerinden dolayı müdürüm Mustafa Koçak'a, her zaman desteğini gördüğüm dünyanın en yürekli insanı babam Kemal Sarıce'ye, bana desteğini esirgemeyen, her zaman moral kaynağım olan sevgili eşim Melike SARICE'ye teşekkürlerimi sunarım.

Sadık SARICE  
Nisan / 2006 İstanbul

## ABSTRACT

### THE ADMINISTRATIVE PROBLEMS THAT PRIMARY SCHOOL DIRECTORS ARE CONFRONTED

( The Example of Esenler District )

Primary school directors are always confronted administrative problems. That's why, they have difficulties in management. In this research, it is aimed to find that what these problems are, what the reasons of these problems are and what the suggestions are to solve these problems.

This research are made with Primary School Directors who work in state schools in Esenler district. In the universe of the research, there are 25 Primary School Directors. The data are obtained with an information form that is developed by the researcher.

All directors are met during the research and all forms are filled. Data are analyzed with SPSS. In the first part of the form, there are 12 questions which are personal and in the second part, there are 24 questions related with administrative problems that the directors are confronted.

The results are summarized below:

1. Primary schools do not have sufficient financial support from the central management.
2. The directors do not participate in-service training periodically.
3. The directors are sometimes blamed for contribution of parents.
4. There are not sufficient number of teachers at schools.
5. There can be sometimes negative situations during the control of upper management.
6. Shift education causes some difficulties.
7. Directors do not have authority on teachers.
8. Teachers who work temporarily are not productive.
9. The cooperation between parents and school is insufficient.
10. The number of students per classroom are very high.
11. There are lots of administrative problems.
12. Teachers are not respectful to their directors.
13. Materials used during the lesson are not sufficient.
14. There are some problems caused by employees.
15. There are authority problems between managers.
16. There are not enough employees.
17. The directors do not have authority to manage the school.
18. The physical environment of schools are not sufficient.
19. The number of students in a school are very high.
20. The directors are sometimes subjected to pressure of upper management.

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



## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI YÖNETİMSEL SORUNLAR (Esenler İlçesi Örneği)

“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar” adlı İstanbul İli, Esenler İlçesi örneği tez çalışmasının amacı araştırmanın evrenine giren ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunları, bu sorunların nedenlerini tespit etmek ve sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmaktır.

Araştırma 2005-2006 öğretim yılında Esenler İlçesindeki devlete ait tüm ilköğretim okulu müdürleri üzerinde yapılmıştır. Araştırma evreninde 25 ilköğretim okulu müdürü bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formu ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarının bilimsel kurallara uygun olması için ve gerçekleri yansıtması için evrenin tümü örneklem olarak değerlendirilmiştir.

Evrende bulunan 25 ilköğretim okulu müdürünün tümüne ulaşılmıştır. Bilgi formlarının hepsinin geri dönüşümü sağlanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler spss programı ile analiz edilmiştir. Birinci bölümde 12 kişisel soru, ikinci bölümde ise okul yönetiminde karşılaşılan sorunlarla ilgili 24 soru olmak üzere toplam 36 soru sorulmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

1. İlköğretim okulları giderlerinin karşılanması için merkezi örgütten yeterli desteği görmemektedirler.
2. Okul müdürleri periyodik hizmet içi eğitimlere tabi tutulmamaktadırlar.
3. Okula yapılan bağışlar konusunda gereğinden fazla zan altında kalmaktadırlar.
4. Yeterli miktarda branş öğretmenine sahip olmadıkları
5. Teftişte zaman zaman olumsuzluklar yaşamaktadırlar.
6. İkili eğitimin eğitimi olumsuz etkilediği görülmektedir.
7. Müdürler sözleşmeli öğretmenler üzerinde yeterli otoriteyi sağlayamamaktadırlar.
8. Sözleşmeli öğretmenlerin istenilen verimlilikte çalışmadıkları
9. Veli okul işbirliğinin zayıf olduğu
10. Sınıfların kalabalık olmasının eğitimi olumsuz etkilediği
11. Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çok fazla olduğu

12. Öğretmenlerin okul müdürlerine saygı duymamaktadırlar.
13. Araç gereçlerin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.
14. Okulun personelinden ( memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.
15. Yöneticiler arasındaki yetki karmaşasından kaynaklanan sorunlar vardır.
16. Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunlar vardır.
17. Okul müdürleri okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip değiller.
18. Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar mevcuttur.
19. Okul mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.
20. Zaman zaman üst makamlardan gelen baskılara maruz kalmaktan kaynaklanan sorunlar vardır.

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

## **BÖLÜM 1**

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuştur.

### **1.1.PROBLEM**

Büyük Önder Atatürk eğitimle ilgili şöyle der:”Eski idarelerin eski hükümet gençlerinin en büyük fenalıklarından biri de, irfan ordusuna layık oldukları büyük ehemmiyeti vermemeleridir”( Özcan,1989).

Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için okul için gerekli insan ve maddi kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi okulu, eğitim programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisi bu görevi yerine getirirken Öğretmen, eğitim uzmanı, sekreter, hizmetli vb. maddi kaynaklardan yararlanır (fidan, 1990). Okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin mesleki ve kişisel nitelikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. Okulda olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında okul idaresine önemli görevler düşmektedir. Okul amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için, okuldaki öğrencilerin başarılarının artırılması için, okul yöneticileri öğrencilerin başarıları üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir ve önemli katkılarda bulunma imkanına sahiptir (Balcı, 1998).

Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla mümkün olur. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır. Okul içindeki ve dışındaki bireyleri ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.Böyle bir okul yöneticisi karşılaştığı problemleri deneme ve yanılma yolluyla değil, bilim yolluyla çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 1991).Yönetimin, sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına bağlı dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeğinin kabul edilmesi, bu nedenle de yeni ve ortak bir

takım sorunların, çağımızın da bir gereği olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur.

Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olup, bu amaçla okul denilen özel bir çevre oluşturulmuştur. Gerçek çevrede olmayıp olması istenen, ya da olup ta istenmeyen birtakım kavram ve süreçlerin okulda yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Okulun görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmeyi sağlamak olup; bu durumun, okulun çevreden tümüyle koparılması, ya da ayrılması şeklinde algılanması yanlıştır. Çevrenin kötü etkilerini, okulun iyi etkileriyle karşılayabilmek gerekmektedir. Okul ile çevre birbirinden ayrı kalınca, birinin ürünü diğerine uymakta güçlük çekecektir. Bu konuda okul yöneticisine düşen görev, okul ile çevresi arasında bir köprü kurabilmek ve bunu daima açık bulundurmadır. Okulun yöneticisi, çevresiyle iyi ilişkiler kurarak, okul ile çevre arasındaki açıklığı kapatarak bu uygunluğu sağlayabilmelidir. Hiçbir örgüt çevresine okul kadar yakın değildir. Okulların çevreleriyle çatışmaya girmeden, dengeli bir ilişkiler ağı örüntüsü oluşturmaları gerekmektedir.

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

Otokratik yönetim biçimi, okul gibi eğitim kurumları için sözkonusu olamaz. Okul her şeyden önce bir eğitim yuvası olup; okuldaki her şeyin, öğrenciyi geliştirecek biçimde oluşturulan bir eğitim ortamı içinde sürdürülmesi gerekir. Böyle bir yönetim sadece okullarda değil, verimin artırılmasının istendiği her yerde geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insan ilişkilerine önem verilmektedir. İnsan ilişkileri ise demokratik ortamlarda açıkça görülür. Dolayısıyla otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır (ılgar, 1996). Örgütün verimliliği daima yönetimin öncelikli sorunlarından biri olmuştur. Verimliliğin kaynağı ise örgütteki insan ögesi

oluşturmaktadır (Açıklın,1996). Yönetici, örgütteki iş görenlerin performansını artırabilmek için, onların örgütle ilgili kararlara katılmalarını sağlamalıdır. Sağlıklı örgütler daha katılımcı, tabandan destek gören,sorunların işbirliği içinde çözüldüğü ve insanların uzmanlığından yararlanan kuruluşlardır (Balcı,1995). Okul yöneticisinin demokratik olması, öğretmen ve öğrencilerin okulla ilgili kararlara katılması; hem öğretmenlerin moralini yükseltecek, hem de öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı gelişmeler, hem örgütlerin yapısının, hem de personelin görev ve rollerinin önemli ölçüde değişmesine yol açmıştır. Sosyal değişimin odak noktasında bulunan eğitim kurumları ve yöneticileri de bu hızlı değişmeden etkilenmiştir. Eğitim yöneticisinin böyle bir değişmeden etkilenmemesi mümkün olmamakla birlikte, eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilmesi, kendisinden beklenen rolleri oynayabilmesine bağlı bulunmaktadır. Toplumdaki bu tip değişme ve gelişmelerden etkilenen eğitim kurumları ve yöneticilerinin de bu değişmelere uygun olarak hareket etmeleri ve aynı hızda uyum sağlamaları gerekmektedir. Eğitim sisteminin temel işlevi, bireylerin topluma uyumunu sağlamak, onları iş ve yaşama hazırlamak olduğuna göre eğitimin, toplumun diğer sistemlerinden ne çok geride, ne de çok ileride olmaması gerekir (Taymaz, 1997).

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

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

Etkin liderin temeli, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve gözle

görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder ve bozulmamasına nezaret eder. Etkin bir lider nihai bir sorumluluğun başkasında değil kendisinde olduğunu bildiği için yanına güçlü mesai arkadaşları seçer (Durucker, 1994). Etkili yöneticilerin genelde etkili liderler oldukları özellikle de öğretim liderleri oldukları söylenebilir (Balcı,1993).

Liderlerin mutlaka olağanüstü niteliklere sahip olmaları gerekmediği gibi, halk arasında böyle bir imajın yaratılması da şart değildir (Güler, 1996). Ancak, liderin kişilik özelliklerinin belirlenmesinde liderlik ile öz güven arasında yakın bir ilişki bulunmuş, liderlerin kendilerine güvenen kişiler oldukları tespit edilmiştir.

Okul, işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez. Okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraşmaya başlaması sorun çözme sürecine girilir. Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir.. İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları sürece birtakım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar farklı olup, bunlar genellikle; okulun çevresinden, okulun kuruluş bozukluklarından ya da eğitim işgörenlerinden kaynaklanırlar. Bu sorunların en önemlileri ise işgörenler arasındaki çatışmalardır. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanabilmelidir (Başaran, 1996).

## **1.2. Problem Cümlesi**

Bu araştırmada ele alınan problem:”İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve nedenleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

## **1.3. Alt Problemler**

Yukarıda anlatılan temel problem çerçevesinde, bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap

aranacaktır.

1. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin Görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okulu müdürlerinin, karşılaştıkları sorunlar, okulun gelir değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar öğrenci ailelerinin ekonomik durumları değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
6. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar buldukları okulun fiziki şartları değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
7. İlköğretim okulu müdürlerinin, karşılaştığı sorunlar velilerin okulla işbirliğinde bulunma değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
8. İlköğretim okulu müdürlerinin, karşılaştığı sorunlar buldukları okuldaki sözleşmeli ve ücretli öğretmenler değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
9. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar alındıkları hizmet içi eğitim sayısına göre farklılık göstermekte midir?
10. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar müdürün ekonomik ve ailevi durumu değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı eğitimin ilk ve önemli adımı olan ilköğretim okullarının, yönetiminden sorumlu olan okul müdürlerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşı karşıya olduklarını, bu sorunların nelerden kaynaklandığını, bu sorunların ilköğretim okullarındaki eğitim- öğretim etkinlikleri üzerine yaptığı olumsuz etkileri tespit etmek ve

bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektedir.

### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Yurdumuzda zorunlu eğitim kapsamına 6-14 yaşları arasındaki kız ve erkek çocuklar girmekte ve devlet okullarında parasızdır. Devletin, her vatandaşını devamlı yükümlü olduğu zorunlu eğitim, bazı ülkelerde ilkokulu kapsarken, bazı ülkelerde ise orta öğretimi de kapsamına almaktadır. Ülkemizde ilköğretim çağındaki çocukların eğitimini kapsayan zorunlu eğitim, örgün eğitimin en fazla önem verilen bölümünü oluşturmaktadır (MEB, 1999).

Milli Eğitim Temel Yasasının genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak, genel ve temel nitelikli bir eğitim süreci olan zorunlu ilköğretimle, çocukların iyi insan, iyi yurttaş olarak yetişmeleri, olarak yetişmeleri, kendileri ve toplum yaşamı için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıklar kazanmaları amaçlanmaktadır.

İlköğretim, örgün eğitimin en çok önem verilen bölümünü oluşturur. Bu nedenle dünyadaki tüm gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere oranla zorunlu eğitim sürelerinin daha uzun olduğu görülmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler, bütün vatandaşlarını ilköğretimden geçirmeyi sosyal ve ekonomik kalkınmanın önemli bir ön koşulu olarak görmektedirler (Kaya,1977).

Ülkemizde de, zorunlu bir eğitim süreci olan ilköğretime verilen önemin önemin bir göstergesi olarak, 1997 yılında çıkarılan 4306 sayılı yasa ile ilköğretimin süresi 5 yıldan 8 yıla çıkarılmıştır. Bu yasa, 1997-1998 öğretim yılından itibaren uygulamaya konulmuştur. 2000-2001 öğretim yılı verilerine göre ülkemizde, toplam 36 bin ilköğretim okulunda 10.2 milyon öğrenci öğrenim görmekte olup, bu okullarda 345 bin öğretmen görev yapmaktadır (MEB,2000). Bu sayısal verilerden de ilköğretim okullarının eğitim sistemimiz içerisinde ne kadar büyük bir yere sahip olduğu anlaşılabilir.

İlköğretim kurumları, bir toplumun eğitim sistemi içindeki ilk basamağını oluştururlar. Diğer eğitim basamakları da ilköğretime dayanır. Dolayısıyla, bu eğitim basamağı; toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir(Kaya,1977). İlköğretim, bir alt sistem olup;



genel eğitim sistemimizin temelidir. Bu temel sağlam ve doğru olmadığı takdirde, orta öğretim ve yüksek öğretim alt sistemlerinden beklenen sonuçların ve ürünlerin alınamayacağı kesindir. Mevcut bulunan sorun da ne yazık ki beklenen sonuçların yeterince alınamaması ve amaçların gerçekleştirilememesinden kaynaklanmaktadır (Akyol, 1998).

Okulun, işleyiş süresince küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalması olasıdır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını planlanan seviyede gerçekleştirmesi mümkün değildir (Başaran,1996).

Bu araştırmada toplanacak olan veriler doğrultusunda, eğitim sistemimizin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okullarının yöneticileri olan okul müdürlerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların nedenleri üzerinde değerlendirmelerin yapılması mümkün olacaktır.

## **1.6. Sayıtlılar**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan soruların, uzman görüşleri alındıktan sonra, bir ön uygulamasının yapılmış olması, uygulamaya katılacak olan grubun görüşlerini ortaya koyacak nitelikte olmasını sağlayacaktır.

## **1.7.Sınırlılıklar**

1. Araştırma, bir yüksek lisans tezidir.
2. Özelliği bakımından 2005-2006 öğretim yılıyla sınırlıdır.
3. Araştırmanın kapsamına giren konular; İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar ile ilgili görüşleri oluşturmuştur.
4. Araştırma, İstanbul İli Esenler ilçesindeki Milli eğitim Bakanlığına bağlı gündüzlü (parasız) öğretim yapan ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.
5. Araştırma Esenler ilçesindeki parasız öğretim yapan ilköğretim okullarının % 100'ü

ile sınırlıdır.

6. Araştırma Esenler ilçesindeki bütün ilköğretim okulu müdürlerini kapsamaktadır. Bütün okul müdürleri bilgi formunu cevaplamışlardır.

## **BÖLÜM 2: YÖNETİMDE GENEL DEĞERLENDİRMELER**

Bu bölümde yönetimde genel değerlendirmeler konusu işlenmiştir. Sırasıyla kuramsal yaklaşımlar, davranışçı yaklaşımlar, çevresel yaklaşımlar ve sistem yaklaşımları konularına yer verilmiştir.

Yönetim: Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam açıklığa kavuşmamıştır. Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerin gözünde yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Yönetim: Kişisel algı ve amaçları farklı olan bireylerin grup oluşturması ve bunların uyum içerisinde ortak bir amaca yönelmeleri, ancak kendilerini örgütleyen , onlara yol gösteren ve çalışmalarını düzenleyen bir unsurun varlığı halinde olanaklıdır. İşte, bu unsur “yönetim” adıyla anılır.(Yıldırım,2002). Yönetim: Toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 1984).

### **2.1.Klasik Yaklaşımlar**

#### **2.1.1.Siyasal Bilim Yaklaşımı**

On dokuzuncu yüzyıl Alman yazarlarından büyük ölçüde etkilenen Wilson, Goodnow, Willoughby White gibi Amerikalı siyasal bilimciler çalışmalarını bağımsız bir yönetim bilimi geliştirmeye yönelterek politika yönetim ayrımını savundular. 1789 yılında Wilson'un yazılarıyla oluşmaya başlayan bu görüşlere göre, kamu politikaları, genel amaçlar ve hedefler saptamak siyasal organların işidir. Yönetimin görevi ise, bu politikaları amaçları ve hedefleri işe dönüştürmektir. Yönetim, kamuoyunun beklentilerini

karşılmalı ve kamuoyu yönetiminin etkili bir eleştirmeni olmalıdır. Wilson ve izleyicilerine göre yönetim, politikaları işe dönüştüren bir araçtır. Bu aracı etkili bir biçimde işletecek ilkeler geliştirilmelidir. Waldo'nun belirttiği gibi, yönetim yalnızca yasaları uygulamaz, aynı zamanda kurallar yaratır, yani politika saptar.

Siyasal bilim yaklaşımçıları genel yönetime olduğu kadar eğitim yönetimine de aşağıdaki paragraflarda özetlenen yararlı katkılarda bulunmuşlardır.

1.Kamu yönetimi yönetim hukukunun bir parçasıdır. Yönetimin yasal bir çerçeve içerisinde; eylemde bulunması zorunluluğudur. Kısaca; oyunun kurallarına göre hareket edilecektir. Bu görüş; bir bakıma, hizmet dağıtanlar kadar hizmetten yararlananlar için bir güvence sayılabilir.

2. Wilson ve izleyicileri, kamu örgütlerinin hak ve yükümlülüklerine ağırlık vererek, yasama ve yargı organlarıyla bürokrasi arasındaki resmi ilişkileri incelemişlerdir. Düzenli bir yönetim sistemi geliştirmemiş, rasyonel çalışmayan, yetki ve sorumlulukların belirsiz olduğu örgütlerin egemen olduğu toplumlarda bu ilişkilerin incelenmesi gerçekten önem taşımaktadır.

3. Wilson'un yönetim bilim alanının belirlenmesi, yönetim tarihi, karşılaştırmalı yönetim alanlarının geliştirilmesi konusundaki görüşleri, kuşkusuz, eğitim yönetiminde de bu yoldaki gelişmelere ışık tutmuş, bir bakıma yöneticilik eğitiminin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kaya,1993).

4.Goodnow'un siyasal reform tasarıları, özellikle yönetimi politikanın etkisinden kurtararak onu rasyonel bir süreç haline getirme çabaları, günümüzde Türkiye gibi ülkelerde, eğitim yönetiminin gelişmesi açısından son derece önemlidir. White, 1926 da ilk kamu yönetimi ders kitabında, personel sağlama, personelin sınıflandırılması, terfi, disiplin, emeklilik gibi yönetimin en önemli konularına el atmıştır.

Klasik yönetim görüşleri içerisinde, siyasal bilim yaklaşımında daha geniş bir yer tutan ve yönetim biliminde başlı başına bir dönemi simgeleyen ikinci grup çalışmalar genel yönetim yaklaşımı olarak bilinmektedir.

### **2.1.1.2.Genel Yönetim Yaklaşımı**

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

Kendi içerisinde, çeşitli akımlardan oluşan bu yaklaşımın genel niteliklerini daha iyi anlayabilmek için, bu yazarların katkılarına kısaca değinmek gerekir (Kaya,1979).

### **2.1.1.3Frederick Wilsow Taylor (1856-1915)**

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

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

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

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

olanağı doğar. Öyleyse; örgüt için iyi olan her şey personel için de iyidir (Kaya,1993).

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

#### **2.1.1.4.Henri Fayol (1841-1925)**

Bir Fransız maden mühendisi olan Fayol da, Taylor gibi, Çeşitli düzeylerde yönetici olarak çalışırken örgütsel verimi artırmanın yollarını araştırıyordu.1918-1925 yılları arasında kendisini yönetim kuramı geliştirmeye ve kabul ettirmeye adanmış olan Fayol, kapsamlı bir yönetim bilim literatürü geliştirerek Fayolizm diye bilinen akımın yaratıcısı olmuştur.Fayol bir bakıma Taylorizmin tamamlayıcısı olmuştur. İki de örgütsel başarıda her düzeydeki yöneticilerin anahtar olduğunu kabul ediyor ve yönetsel sorunlara bilimsel yöntemlerle yaklaşıyorlardı. Ne var ki, Taylor öncelikle yönetimin alt düzeyleri ile ilgilenmiş, Fayol ise, yönetimin ilkelerini geliştirmeye hiyerarşinin üst düzeylerinden başlamıştı,

1. Örgütsel eylemler. Fayola göre, bütün örgütsel eylemler altı gruba ayrılabilir (Kaya, 1993).
2. Teknik Eylemler
3. Ticari Eylemler
4. Mali Eylemler
5. Güvenlik Eylemleri
6. Muhasebe Eylemleri
7. Yönetim Eylemler

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

Bu görevlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi; kuşkusuz yöneticilerin örgütsel eylemlere ilişkin konularda genel, yönetim süreçleri konusunda ise oldukça ayrıntılı bilgiye sahip olmalarını gerektirir.

Yönetimde esneklik hızla değişen çağımızın bir gereğidir. Bir örgütün etkinliği, yenilik ve değişimlere uyum yapacak önlemler alınabildiği zaman, kısaca yönetimde esneklik ilkesi uygulandığı zaman, artar. Fayol'un yönetim ilkeleri de esnek olup örgüte her gereksinmeyi karşılayabilecek uyarlanma özelliğine sahiptir. Önemli olan bunların nasıl kullanılabileceğini bilmektir. Fayol'un ünlü on dört genel yönetim ilkeleri şunlardır:

1. İşbölümü
2. Yetki ve sorumluluğun ayrılmazlığı
3. Disiplin
4. Emir birliği
5. Yön birliği
6. Kişisel amaçların genel amaçlara feda edilmesi
7. Yeterli ücret politikası
8. Merkeziyetçilik
9. komuta zinciri
10. Düzen
11. Adil ve makul davranma
12. Yaratıcılık
13. İşin sürekliliği
14. Birlik duygusu yaratma

#### **2.1.1.5.Max Weber (1864-1920)**

Yönetim teorisine tek bir örgüt değil de, sosyal yapı açısından bakan Weber hukuk, ekonomi, sosyoloji alanlarında tanınmış ve hükümet danışmanlığı yapmış bir üniversite

profesörü idi. Modern sosyolojinin kurucusu sayılabilecek olan Weber, çeşitli medeniyetlerin sihir ve rasyonellik dengesi bakımından oluşumunu incelemiştir. Maks Weber'in yönetim bilimine en önemli katkısı **ideal bürokrasi** modelidir. Kitleler arasında yavaşlığın, kırtasiyeciliğin, gereksiz formalitelerin simgesi sayılan bürokrasi kavramı, Weber tarafından çeşitli bölümleri olan , her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı büyük örgütleri ve yönetimleri belirtmek için kullanılmıştır (Bursalıoğlu,1997 ).

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

Bu özelliklerin bir kısmı uygulamada işlemeyen, bir kısmı da Weber'in ağırlık verdiği verimle çelişkili görülen bürokrasi, çeşitli eleştirilere uğramıştır. Öte yandan hem demokratik yönetimi savunanların, hem de Marksistlerin bürokrasiyi ortadan kaldırma çabalarına karşın, hiçbir kapitalist ve sosyalist ülkede bürokrasinin , hükümetin dördüncü bir kolu olarak büyümesi önlenememiş, tersine politikaları oluşturma ve yorumlamadaki etkisi giderek artmıştır. Böylece; Weber'in, bürokrasi kuramı ve meşru yetkiye ilişkin görüşleriyle, klasikler arasında önemli bir yeri bulunmaktadır.

#### **2.1.1.6.Luther H. Gülick**

Ülkesinde uzun yıllar (1923-1961) Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün başkanlığını yapmış olan Amerikalı yönetim bilimci Gulick'e göre iş bölümü, uygarlığın en önemli koşulu olan çeşitli alanlarda uzmanlaşmaya yol açar.

Yönetim, zaman ve malzeme israfını, personelin keyfi çalışmasını, işlerin yanlış yapılmasını, yönetim konusundaki görüş ayrılıklarını, önlemek ve gerekli kaynakları zamanında sağlamak için uzmanlaşmış kişilere, başka bir deyişle profesyonel yöneticilere gereksinme vardır (Kaya,1993).



### 2.1.1.7.Klasiklerin Genel Değerlendirilmesi

Klasikler örgütte verimi ve etkililiği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durdular.

Taylor, Fayol, Weber ve Glick'in önceki sayfalarda özetlenen görüşlerinden anlaşılacağı gibi, genel yönetim ya da klasik yaklaşım olarak bilinen akım , yönetim bilimini büyük ölçüde zenginleştirmiştir.

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

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

W.Taylor, M. Weber'in yapısal tip kuramlardır. Yapısal kuramlarda verimliliğin yükseltilmesi için iş bölümü yapılmalıdır. Türdeş olan görevlerin bölümde, bölümlerin de birimde birleştirilmesi gerekmektedir. Örgütte işgören alırken onun işe uygun yeterliğinin olmasına özen göstermelidir. Yüksek verim elde edilmesi için işgörenlerin yakından denetimi gereklidir.

Katı kurallar altında çalışma yüzünden eğitim işgörenlerinin işlerindeki yaratıcılıkları körleşmektedir (Başaran,1988).

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

### 2.1.2. Davranışçı Yaklaşımlar

Klasikler personel isteklendirmede yalnızca maddi ödülleri dikkate almışlardı. Hawthorne çalışmaları hiç hesaba katılmayan bir takım gerçekleri ortaya çıkardı. Bu ilginç sonuçlar şöyle özetlenebilir:

1. Örgütte olup biten her şey yazılı belgelerde yer almaz.
2. Fiziksel olmayan değişkenlerin, personel üzerinde, fiziksel değişkenlerden daha büyük etkisi vardır. Örneğin, personelin morali ve motive edilmesi, ısı, ışık ve rengin etkisinden önemlidir.
3. Ekonomik olmayan ödüller de personeli motive ve mutlu etmekte çok önemlidir. Personel, Klasiklerin sandığı gibi, yalnızca parayla eylemde bulunan ekonomik insan değildir.
4. İşbölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi artırmaz, aksine tekdüzelik ve meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebilir.
5. Personel örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulunur.
6. Yöneticiliği bir meslek durumuna getirme ve onu onurlu bir iş olarak tanımlama
7. Yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme
8. Yöneticilere yön verme, başarının anahtarlarını gösterme ve
9. Kamuoyunda yöneticiliği değerli bir yere oturtma bakımından her zaman anılacaklardır (Kaya,1993).

W.Taylor, M.Weber'in kuramları yapısal tip kuramlardır. Yapısal kuramlarda verimliliğin yükseltilmesi için iş bölümü yapılmalıdır. Türdeş olan görevlerin bölümde, bölümlerinde birimde birleştirilmesi gerekmektedir.

Örgüte işgören alırken onun işe uygun yeterliğinin olmasına özen göstermelidir. Yüksek verim elde edilmesi için işgörenlerin yakından denetim gereklidir. Katı kurallar altında çalışma yüzünden eğitim işgörenlerinin işlerindeki yaratıcılıkları körleşmektedir. (Başaran, 1988).

Gerçekte bugünkü yönetim kuramlarının birçoğu Taylor, Fayol, Gulick, Urwick ve

yandaşlarının geliştirdikleri kuramlar üzerine kurulmuş ya da onlara tepki olarak ortaya çıkmıştır (Kaya, 1993).

#### **2.1.2.1.C.I. Barnard (1886-1961)**

C.I. Barnard fikir ve gürüşleri ile klasik yönetim düşüncesiyle insan ilişkileri yaklaşımı arasında bir köprü rolü oynamıştır. Barnard ve arkadaşları insan ilişkilerine katkıda buldukları gibi, yönetim fonksiyonlarının dışına çıkan toplum-örgüt ilişkisini, yönetimin sosyal sorumluluklarını içeren ve sosyolojik psikolojik kavramlara dayanan geniş tahlilleriyle , bir yönetim felsefesinin de oluşmasına da hizmet etmişlerdir.Yönetim tahlillerinde insan faktörünü de göz önüne almışlardır (Baransel,1979).

Barnard'a göre örgüt yaşayabilmek için(iki koşulu gerçekteştirmek zorundadır:

1. Amaçlarını sürdürmek,
2. kişilerin katkısını sağlamak için personelle ilişkiler geliştirmek.

Kuşkusuz, bu koşulların gerçekteştirilmesi biçimsel amaçların belirginliğine, personelin iş doğunluğuna ve yeterli bir iletişim sistemine bağlıdır. Bunları sağlamak da yöneticilerin görevidir.

#### **2.1.2.2. Mary Parker Follet (1868-1933)**

M.P.Follet, insanın benliğinin grup içinde gerçekteşeceğini kişiliğini grup içinde kazanacağını , potansiyelini grup içinde ortaya koyabileceğini ifade ederek grup kavramına büyük önem vermiştir.Follet,yönetimi sosyal bir süreç olarak tasarlamış , yetki,güç,önderlik,çatışma,ve koordinasyon kavramları ile açılmıştır (Baransel, 1979).

#### **2.1.2.3. Herbert A. Simon**

Siyasal bilim, iş yönetimi ve psikoloji alanlarında yazılar yazan Simon, yönetim biliminde

karar verme konusuyla birlikte akla gelen ilk yazar olmuştur. Simon karar vermeyi yönetimin kalbi olarak görmüştür (Kaya, 1993).

Barnard, Follet, Simon ve klasik yaklaşımlar grubunda adı geçen H. Fayol'un yönetsel kuramları vardır. Ortak noktalar şunlardır:

Bir örgütün verimli olabilmesi için temel sayılabilecek beş işlevin etkin biçimde gerçekleştirilmesi gereklidir. Bunlar, teknik işler, pazarlama, ana paranın kullanılması, örgütün can ve mal varlığının korunması, saymanlık işlerinin yürütülmesidir. Örgütün yapısı etkin karar verme sistemine dönüştürülmelidir (Başaran, 1988).

### **2.1.3. ÇEVRESEL YAKLAŞIMLAR**

#### **2.1.3.1.F.M. Marks**

Demokratik yönetim, kamu politikası, sorumlu ve beklentileri karşılayan liderlik gibi konuları seçerek yönetimin çevreye dönük yanlarını vurgulamıştır.

#### **2.1.3.2. J.M.Gaus**

J.M.Gaus, yazılarında yönetimin, örgüt dışındaki halkla, çevreyle, gelişen teknolojiyle, fikirlerle, beklentiler ve kişiliklerle ilişkili olduğuna dikkati çekmiştir.

#### **2.1.3.3.D.Waldo**

Yönetimin bilim olarak gelişmesinin ve önem kazanmasının toplumsal, ekonomik, siyasal ve ideolojik etkenlere bağlı olduğunu belirten Waldo'ya Göre, çevresel, bilimsel yönetim akımının bir uzantısıdır.

#### **2.1.3.4.Philip Selznick**

Bir örgüt için en önemli gereksinimin çevredeki güçlerden korunmak yani güven içinde yaşayabilmek olduğunu ileri süren Selznick, bu nedenle yönetimin, çevre ile sağlıklı ilişkiler geliştirmek zorunda bulunduğunu belirtiyor (Baransel, 1979).

#### **2.1.3.5.Diğer Yazarlar**

Robert K. Metron, Alvin Gouldner, Alexander H.Leighton, John M Millet, Reinhard Bendix, Paul H. Appleby'in; Weber bürokrasisinin işlemeyen yanlarını araştıran çalışmalarıdır.

#### **2.1.4.SİSTEM YAKLAŞIMI**

##### **2.1.4.1.Sistem Nedir?**

Sistem: Belirli bir işi ya da amacı gerçekleştirmek için gerekli unsurları biraraya getirip, bir bütün olarak birbirine bağlı ve uyumluluk içinde çalışmalarını sağlayan düzenek (Demir,1997).

Açık sistem özelliği gösteren bir örgütte; yönetim, çevrenin beklenti ve sınırlamalarını dikkate almak zorundadır. Çevresiyle ilişki ve etkileşim içinde bulunmayan kapalı sistemlerde ise, çevre etkenleri dikkate alınmadığı için denge durumunda bulunma eğilimi de yoktur.

Bir toplumsal sistem olan örgüt de, sağlıklı yaşamak için sayısız üst sistemler bağlı olmak ve bu sistemlerle düzenli ilişkiler içinde bulunmak zorundadır. Açık sistemlerin yaşamak için çevrelerinden enerji alma, bu enerjiyi ürün ya da hizmete çevirip çevreye sunma, amaca varmak için çeşitli yolları deneyebilme gibi özellikleri vardır.

#### **2.1.4.2.Başlıca Sistem Yaklaşımları**

1. Parça-Bütün İlişkilerine Ağırlık Veren Sistem Yaklaşımı: Bir toplumsal sistemin amacı çevreye fayda sağlamaktır.
2. Siberetik Görüşe Ağırlık Veren Sistem Yaklaşımı: Girdi ve çıktılarının kontrol edilmesi bu yaklaşımın temel özelliğidir. Her toplumsal sistemde; iletişim kanallarıyla çevreden gelen bilgiler kontrol aracı olarak kullanılır. Bu yüzden,
3. Çevreden bilgi toplayan kanalların açılması, her sistemin önem vermesi gereken bir görevdir. Diyalektik Sistem Yaklaşımı: Çelişki evrenseldir, her sistemde çelişki vardır. Gerçekte; bir sistem ancak bir çelişkisi olduğu sürece yaşar. Çelişkisi olmayan sistemler ortadan kalkar, yok olur.

#### **2.1.4.3.Eğitimde Sistem Yaklaşımları Ve Eğitim Yönetimi**

Prof. Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi, yeni örgüt kuramı, sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci, karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir.

Açık bir toplumsal sistem olarak incelenen eğitim kurumları bölüm, sınıf, yönetim, personel, rol,statü gibi alt sistemleri olan eğitim kurumları (okullar) merkez örgütü, eğitim müdürlüğü, teftiş örgütü gibi üst sistemlere bağlıdır. Toplumdaki bütün öteki sistemler inançları, değerleri ve amaçları ile eğitim kurumlarının, üst sistemleri de kapsayan, çevresini oluşturur. Talcott Parson 'a göre bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de, hiyerarşik yapı, yetki ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru bölünmesinin bir sonucudur. Okul sistemlerindeki yetki ve sorumluluk düzeyleri sırasıyla: 1.Teknik Sistem 2. Yönetimsel Sistem 3.Kurumsal Sistemdir (Kaya, 1993).

Öğretme işgörsü teknik sistem içinde yer alır. Bu görevsel hiyerarşide; yönetimsel sistem içinde yer alır. Bu görevsel hiyerarşide yönetimsel sistem teknik sistemi denetler. Kurumsal düzey ise; okulu denetlemek amacıyla teftiş ve denetim organları yaratarak ya da oylama ve onaylama yoluyla yönetimsel sistemi meşrulaştırır.

Bu durum, eğitim yöneticilerinin, çevre etkenlerini ve onların eğitim örgütlerinden beklentilerini dikkate almalarını gerektirir.

Miller de sistemler kuramına dayalı bir araştırma yaptıktan sonra 165 hipotez toplamıştır.

Getzels yönetim sürecinin temelde hiyerarşik bir ortam içinde, toplumsal davranışlarla ilgilendiği sayıtlısından hareket ederek yönetimi yapısal olarak bir toplumsal sistem içinde alt üst ilişkilerinin hiyerarşisi olarak algılanıyor. Bu görüş eğitim örgütlerinde çalışanların en uygun toplumsal davranışta bulunmalarını sağlamak için örgütün kurum ve insan boyutlarını dengelemede, eğitim yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir.

Chin, iki tür dengeleşme vardır: 1. Statik dengeleşme 2. Dinamik dengeleşme. Denge durumundaki bir sistem; karışıklık ve rahatsızlıktan yani denge bozulduktan sonra, eski dengesine dönüyorsa statik dengeleşme yeni bir denge durumuna kayıyorsa dinamik dengeleşme söz konusudur.

Statik ve dinamik denge kavramları; eğitim yönetimi açısından çok önemlidir. Eğitim örgütleri, çevreden bilgi almada başarısızlığa uğrarsa, eninde sonunda o çevrede ki yaşamını yitirir ya da çevre sistemi değişmeye zorlar.

Sistemin yaşaması için değişme zorunludur ama genellikle sistemde baskı ve gerginliğe yol açar. Eğitim yöneticilerinin; değişmenin gerekli olduğu durumları hemen sezebilecek ve örgütünde iç ve dış etkenlerin istediği yenilikleri yapmada liderlik rolü oynayabilecek güçte olması beklenir. Yeterli olmayan bir yönetici kadronun, örgütlerinde dinamik bir dengeyi sürdürmesi olanaksızdır.

Griffiths sistem kuramından esinlenerek, örgütsel değişmeye yardımcı olan ve engelleyen bazı durumları şöyle açıklamaktadır:.

1. Örgütlerde değişme için başlıca baskı, dışardan gelir.
2. Değişme olgusunun derece ve süresi, üst sistemlerden gelen uyarıların yoğunluğu ile doğru orantılıdır.
3. Bir örgütte; değişme olasılığı, baş yöneticinin yerine atanan kişinin örgüt dışından gelmesi durumunda, örgüt içinden gelmesi durumundan daha fazladır.
4. Örgütsel değişme; aşağıdan yukarıya doğru olmaktan çok, yukarıdan aşağıya doğru olma eğilimindedir.
5. Beklenen yeniliklerin sayısı, baş yöneticinin o örgütteki yöneticilik yıllarıyla ters orantılıdır.
6. Örgütün hiyerarşik yapısı ne kadar karmaşıkça, değişme olasılığı o kadar azdır.

7. Alt sistemler arasındaki ilişkiler ne kadar işlevsel ise örgütteki değişme olasılığı o kadar az olur (Kaya, 1993).



## **BÖLÜM 3: EĞİTİM YÖNETİMİ**

Bu bölümde sırasıyla eğitim yönetiminin amaçları, eğitim örgütünün yapısı, okula sistem yaklaşımı, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, işgören hizmetlerinin yönetimi, okul işletmesi, eğitim bütçesinin yönetimi ve eğitim yönetiminin özellikleri konularında bilgi verilmiştir.

### **3.1.Eğitim Yönetiminin Amaçları**

Eğitimde birbirine karıştırılmaması gereken iki tür amaç dizisi vardır. Birincisi, Eğitim örgütünün amaçlarıdır. Buna milli eğitimin amaçları da denilmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün üreteceği ürünün ne olduğunu ve niteliğini belirler. İkinci tür amaç dizisi, eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Örgütsel amaçların ne nicelikte ve ne nitelikte gerçekleştirileceğini ve bunun için örgütün nasıl çalıştırılacağını yönetimin amaçları gösterir. Bunlara yönetsel amaçlar denir.

Örgütün amacı harcamayı azaltıp, verimliliği sağlayarak üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktır (İlgar,2000).

Örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal bilgilere dayanarak kararlaştırılır. Görev, örgüt modelinde önemli önemli bir ögedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir. Böylece bir eğitim sistemi kurulur veya yenilenirken, başlangıç noktası önce amaç sonra görev olmalıdır. Böyle yapılmazsa, örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur (Bursalıoğlu, 1994).

Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen a) büyüme ve gelişme, b) yaşama ve sürdürme, c) etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere üç esas amacı vardır. Bu üç temel amaç analiz edilerek ayrıntılı amaçlar, değişim ve gelişim için gerekli olan hedefler saptanabilir(Taymaz, 1995).

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır:

1. **Eğitimi Yayımak:** Bu amaç T:C anayasası'nda ve 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitmekle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okula alması gerekmektedir.

2. Eğitimin Niteliğini Yükseltmek: Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır.

Okul eğitim hizmetini üreten temel hizmet olarak çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetimi şu hedeflere ulaşabilmelidir.

a) Verimi artırmak: Öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak.

b) Eğitim işgörenlerinin doyumunu sağlamak: Her iş görene okula harcadığı emeğinin karşılığını ödeyerek onun işten doyumunu yükseltmek.

c) Okulun sağlığını korumak: İşgörenler arası çatışmayı en aza indirerek eğitim işgörenlerini birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.

d) Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak: Eğitim bilimlerinde eğitim, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri, toplumun eğitim gereksinimlerindeki değişimleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.

e) Okulu çevresine yararlı kılmak: Çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını geliştirmek, toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak, yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek (Başaran, 1993).

### **3.2.Eğitim Örgütün Yapısı**

Örgüt, Ortak bir amaç ya da hizmeti gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliktir (İlgar,2000). Örgüt, yapısıyla ve tüm kaynaklarıyla önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır (Başaran, 1993).

Örgütlerde belirli bir yapılanma vardır. Bu yapıda bağlanma, yetki, sorumluluk, iletişim, görev alacakların düzeyleri, resmi ilişkilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi yer alır. Eğitim örgütlerinde belli makamlar ve ünvanlar vardır. Müsteşarlık-müsteşar, genel müdürlük-genel müdür...

Örgütün anatomisine ilişkin klasik görüş artık değişmiş bir eksen etrafında toplanmış bulunmaktadır. Üyelerin kararlarını etkileme yolları da örgütün fizyolojisini meydana getirir. Bu yollar dış ve iç olmak üzere ikiye ayrılır. Dış yollar enformasyon, hizmet içi

eğitim ve yetkidir. İ yollar, üyelerin gereksinmelerinin karşılanması ve örgütün benimsenmesidir.

Karar yetkilerinin doğru ya da yanlış dağılımı, örgüt anatomisinin sağlam veya bozuk oluşu ile sonuçlanır. Ayrıca hiyerarşi, rol ve statü kavramları da, örgütün anatomisi ve böylece karar süreci ile yakından ilgilidir. Fizyolojinin simgelediği etki yolları da önce kararlara etkiyi hedef tutmaktadır. Bu yollar tamamen kurumlaşmış ve yasaldir. Fakat yetki, bunlar arasında başvurulacak en son önlemdir.

Eğer bir birimin, diğer bir birim ile en az bir bağı varsa, o birim örgütün bir parçası sayılabilir. Birimler arasında enformasyon yolları, iş akımı, personel değişimi gibi bağlar, örgütün temel kanallarını yaratır. Eğer örgütte kararlılık aranıyorsa, bu bağları azaltacak bir sistem kurmaya çalışılmalıdır.

Çoğu eğitim örgütleri klasik modelden ileri geçememiş ve bunun sonucunda yukarıdaki bağlar gitgide artarak, örgütün hiyerarşisi kadar, yönetimin temposunu da ağırlaştırmıştır. Böyle örgütler büyüdükçe, güçlerinin büyük bir kısmını da kendilerini ayakta tutmak için sarfederler ve gitgide zayıflarlar. Bu büyümenin verdiği ağırlığı kaldırabilmek için de, yapılarına çeşitli fakat yüzeyde kalan ekler daha yaparlar. Böylece, zayıflatıcı etkenleri de artırmış olurlar.

Örgüt yapısının öğelerinden biri de hiyerarşidir. Örgütün yapısı içinde, gerek makamların gerekse yetkilerin dağılımı, hiyerarşiyi meydana getirir. Hiyerarşi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereklidir. Yönetim yoluyla sağlanan iletişim sonunda, bu amaçlara uygun bir çerçeve ve ortam yaratılmış olur. Demek ki, hiyerarşi, örgütün amaç ve yapı boyutları arasındaki bir köprü görevi görmektedir.

Klasik ve merkezci eğitim örgütlerinde, genellikle katı bir hiyerarşi vardır. Halbuki, eğitim girişiminin özelliği gereğince, böyle örgütlerin informal yanı büyük bir önem taşır.

Ayrıca gitgide ağırlaşan hiyerarşi içinde, eğitimin kendisine has akıcılığı da azalır ve eğitim örgütleri, zamanla canlılığını kaybetmek durumuna düşebilirler.

Bir örgüt içinde statü; görev veya hiyerarşi bakımından olur. Görevsel statünün temeli uzmanlıktır. Böyle bir dikkat ve benimseme, klasik örgüt içinde zaten olanaklı değildir. Fakat modern eğitim yöneticisi bu kavramları hem bilmeli hem de kullanabilmelidir.

Örgütün formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. Formal yanı, örgütün yapısını

yansıtır, formal iletişim yoluyla işler, kesinlik ve verim gösterir. Formal yanın özellikleri şunlardır.:Bireyler, görevliler olarak kabul edilir. Amaçlardan çok, araçlara önem verilir. İletişim kanalı, işbirliği içtendir. Sınırlama fazla olur, fakat formal yan genel ve açıktır.

Örgütün informal yanı, kişiler arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işler. Bu yan, araştırma, değişme ve bireyin doyumunu yansıtır. İnformal yanın özelliklerine göre, bireyler kişiler olarak kabul edilir. Araçlardan çok amaçlara önem verilir. İfadeler serbest, işbirliği içtendir. Sınırlama azdır, fakat normal yan özel ve kapalıdır.

Kişiler arası ilişkilerden meydana gelen informal örgüt, informal iletişimin ürünüdür. Modern kuramın da kabul ettiği gibi, informal örgüt sisteminin parçalarından biridir. Kişiler arası ilişkiler doğurur. Bazı yöneticiler, örgütteki gruplaşma veya hizipleşmelerden korkarlar. Halbuki bunlar insan davranışının normal ve önüne geçilmez eğilimleridir. Yöneticinin görevi, bu grup ve hizipleri dengede tutmaktır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim örgütü, önceden kurulmuş bir yapıya sahiptir. Bu yapının toplumsal değişmelere, bilimin ve teknolojinin gelişmesine uyarlanması için yenileştirilmesi eğitim yönetiminin sorumluluğundadır.

Bir örgütün yapısı, işbölümüyle ortaya çıkan görevlerden; görevlerin üst-ast ilişkisine göre düzenlenmesiyle ortaya çıkan sıradizinden üretim sürecine göre oluşan iş akımından oluşur (Başaran, 1988).

Eğitim örgütünde görevler, yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bir işgörenin günlük, haftalık, yıllık çalışma süresi, bu süre içinde yapacağı işler, ayrıntılı olmasa bile kabataslak, yönetmeliklerde gösterilmiştir.

Eğitim örgütünde okullar, kendi içinde sıradizinsel bir yapıda kurulmuştur. Ama, aynı düzeyde öğrenim görmüş meslek adamlarının oluşturduğu bir örgüt olduğu için, okulun yetke sıradizini daha demokratik bir yapıdadır.

İşakımı, örgütün yapısını oluşturan bir diğer ilişkiler dokusudur. Eğer bir işin bitirilmesi, yalnız bir tek işgören de değil de başka işgörenlerin katkısını da gerektiriyor ise, ortaya bir iş akımı çıkar.

Okul iş akımı yoluyla eğitim hizmetlerini üretir. Üst eğitim örgütleri yine içlerindeki iş akımı yoluyla okulara gereken yönetim hizmetlerini üretirler. Eğitim örgütünün her

düzeydeki yapısını sürekli olarak yenileştirmek gerekir (Başaran, 1993).

### **3.3.Okulda Sistem Yaklaşımı**

Sistem denildiğinde belirli parçalardan(bölmelerden, alt-sistemlerden) oluşan bir bütün anlaşılmaktadır. Burada önemli olan, bütünü oluşturan bu parçaların her birinin kendine has işleyiş özelliği olması, fakat her birinin etkinliğinin de birbirine bağlı olmasıdır. İşte sistem yaklaşımı bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelemektedir (Koçel, 2003).

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

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

1. Okul bütünü ile açık sistem olmalı, çevredeki sistemlerle etkileşimde bulunmalıdır.
2. Okul sistemi alt sistemleri ile bütünlük göstermeli, uyumlu çalışmalıdır.
3. Alt sistemleri çalıştıran öğeler ahenkli ve işbirliği içinde çalışmalıdır.
4. Toplumsal çevresi ile ilişkileri dirik ve sürekli olmalıdır.
5. Çevredeki yenilik ve değişimlere göre gerekli gelişmeleri sağlayabilmelidir.
6. Çevreden aldığı girdileri iyi bir şekilde işleyerek beklenen çıktıları verebilmelidir.
7. Çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendilerini koruyabilmelidir.
8. Amaçlarına ulaşabilmesi için sürekli bir kontrol ve değerlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır (Taymaz, 1995).

### 3.3.1.Bir Sistem Olarak Okul

Okulun yapısını kurmada sistem yaklaşımı yenidir. 1950'lerden sonra, eski örgüt ve yönetim kuramlarının yetersizliği karşısında yeni bir yaklaşım olarak, sistem kuramları geliştirilmiştir.

Sistem yaklaşımına göre, bir okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek bir yapıya ulaşabilmesi için, alt sistemleriyle birlikte bir sistem bütünlüğüne kavuşması gerekir.

Türkiye Eğitim Sistemi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, eğitim yöneticileri, eğitim sisteminin, sistem özelliklerinden çoğunu ara sıra, kimilerini daima, kimilerini de hiç göstermediğini bildirmişlerdir.

Sistem, çevresinden girdiler alır, çevresine çıktılarını vererek hizmet eder.

1. Girdi: Okulun çevresinden aldığı girdiler, öğrenciler, eğitim işgörenleri, eğitim araç-gereçleri, eğitime gereken tüketim girdileri ve eğitim teknolojisidir.
2. İşleme: Eğitim sürecinden geçen öğrenci, kendine gereken bilgileri, becerileri ve tutumları kazanarak bir öncekinden daha yeterli duruma dönüşür. Niteliği artan öğrencinin değeri de artar. Böylece okul, işleme süreciyle öğrencilerin değerini sürekli artırmaya uğraşan bir sistem olmaktadır.
3. Çıktı: Sistemin çıktısı ürünüdür, öğrencilerdir. Okulun mal, eğitim hizmeti ve düşünce çıktılarının değeri, toplumca bunlara biçilen fiyatla bulunabilir. Bu fiyat öğrenci velilerinin çocuklarını okula göndermek için vergi gibi dolaylı ve okul masrafları gibi doğrudan ödedikleri paranın toplamıdır.
4. Çıktının girdiye dönüşümü: Okulun ürününü satması sonucu elde edeceği para, dolaylı ve dolaysız yolla kendisine döner.
5. Girdinin giderek artmasına gereklilik: Sistem, her seferinde bir öncekinden daha fazla girdi almak zorundadır. Çünkü sistem, işlemesi boyunca giderek güç yitimine uğrar. Okul da, her yıl bir önceki yıldan daha çok girdi ile güç yitimini azaltmaya çalışır.

Okulda güç yitimi iki yolla olur: Öğrencilerden verilen fire, okulun planlanandan daha az öğrenci yetiştirmesine, böylece öğrenci başına düşen maliyetin artmasına yol açar. Öğretmenlerden verilen fire, yeni ya da ücretle öğretmen çalıştırmayı gerektirir. Güç

yitiminin ikinci yolu, girdilerdeki aşınmadır. Eğitim işgörenlerinin yaşlanması; makinelerin, araçların, gereçlerin eskimesi, girdilerin aşındığını gösterir.

Dönüt: Sistemin üretim yaparken ve ürünleri çevrece kullanırken ortaya çıkan sorunlarını örgüte bildiren bilgilerdir. Okul yönetimi, okuldan mezun olan öğrencilerini de izleyerek, onların karşılaştığı sorunları bilebilmeli ve bu sorunları çözmeye yarayacak bilgi, beceri ve tutumları okul programlarına koyabilmelidir.

1. Ayıklama: Sistem, kendine gerekmeyen girdilere kapısını kapadığı gibi, kendine gereken girdileri de seçerek alır.

Okul da öğrencilerini, eğitim işgörenlerini, eğitim araç-gereçlerini, teknolojiyi ve tüketim girdilerini seçerek alır.

Ancak okul, görev alanındaki öğrenim çağına gelmiş çocukların tümünü almakla da görevlidir. Ama, öğrencilerin dışında okul, tüm girdilerini özenli bir seçme ile alır.

2. Dengelenim, durulum, dönüşüm: Sistem, yaşam boyunca sorunlarla karşılaşır.

Bu sorunlar, girdilerin azlığından, çokluğundan, niteliksizliğinden, iç çatışmalardan; ürünlerin satılamamasından, işe yaramazlığından ve benzeri durumlardan ortaya çıkabilir. Sistemler dengelenimden kurtulup durulumla geçmek için çabalarlar.

Durulum ise, sorunların çözülmesiyle sağlanan rahat durumdur. Böylece, bir dengelenim durulum dönüşü, sistemde sürüp gider, dengelenim durulum dönüşü, niteliğine göre sistemde izini bırakarak sistemi ya geliştirir, yenileştirir ya da yıpratır, eskitir. Dengelenimde, okulun yalnız yönetmenleri değil, eğitim işgörenleri, öğrencileri de zorlanırlar. Sözelimi, okulu ısıtmak için gereken yakıt girdisi zamanında gelmediğinde bu sorun okuldaki herkesin sorunu olur.

### **3.3.2.Sitem Türleri**

Sistemleri canlı-cansız, açık-kapalı, soyut-somut, doğal-insan yapısı, dinamik-statik, vb. olarak sınıflandırmak mümkündür.

Canlı sistem; çevresinden girdiler alan, çıktılar veren, belli bir işlevi yerine getiren sistemdir.

Açık sistem, mutlaka bir çevresi ve o çevreyle ilişkileri olan, haberleşen, etkileyen-etkilenen sistemdir.

İnsan yapısı sistemler, insanın insanlığına hizmet vermesi amacıyla oluşturulan sistemlerdir.

Dinamik sistemler; sürekli bir değişim içinde olan sistemlerdir. Bu değişimler sistemin çevresindeki değişimlerle olabileceği gibi kendi yapısından da kaynaklanabilir (İlgar,2000).

Eğitim yönetimi, Toplumsal açık bir sistem olan okulun yönetme görevini üstlenmiştir. Toplumsal açık bir sistem olarak ele alınması ile okul, amaçlarına uygun olarak daha etkili yönetebilmektedir.

### **3.3.2.1.Alt Sistem**

Her sistem alt sistemlerden oluşur. Bir alt sistemin eksikliği sistemin yaşamını tehlikeye sokar. Okulun alt sistemlerden oluştuğunun bilinmesi, hem okulun kuruluşundaki eksiklikleri tanımak, hem de ortaya çıkan sorunların kaynağını bulmak açısından önemlidir. Bir alt sistemin eksik olması ya da işlevini azaltması, okulun etkililiğini düşürmektedir(Başaran, 1993).

#### **3.3.2.1.1Okulun Alt Sistemleri**

1.Üretim Alt Sistemleri: Okulun varoluş nedeni eğitim hizmetlerini üretmektir.

2.Alışveriş Alt Sistemleri: Nasıl ki bir insan yaşamak için beslenmek, gelişmek, ürettiklerini çevresine satmak zorunda ise okul da yaşamak için alır, çıktılar verir.

Okulun, veriş alt sistemleri, ürettiğini dış sistemlere, topluma, halka, velilere sunan, satan, gönderen bölüm ve birimlerdir. Bunlar, okulun eğittiği kişilerin okuldan çıkma işlerini yürütür; okulun ürettiği işleri dışarıya yayar; Okulun etkilerini topluma iletir. Böylece, okulun ürettiklerini topluma satarak, okula yeni girdilerin alınmasını sağlar.



3.Uyarlama Alt Sistemleri: Okulu çevresine açan; okulun çevresini izlemesini sağlayan; okula çevrenin etkilerini taşıyan alt sistemler uyarlama alt sistemleridir.

Ülkemiz hızlı bir değişim, gelişim içindedir. Eğitimin bu hızlı değişmeye, gelişmeye uyması gerekmektedir. Uyamadığında eğitimin, toplumun gerisinde kalması, böylece işlevini yitirmesi kaçınılmazdır.

Türkiye’de okullar, çevrelere oldukça kapalıdır. Çevre ile okulun ilişkisini kuran yalnız okul aile birliğidir. Bu da okulu çevreye uyarlamaya yetmemektedir.

Okulun uyarlama alt sistemlerinin başka bir görevi, eğitimdeki yenileşmeleri okula getirmektir. Böylece okul, bir yandan kendi çevresine uyarlanırken diğer yandan da bilimsel bulgulara uyarlanabilmektedir.

Okullar, yeni bilimsel ve teknolojik bulgulara uyarlanmada çok ağır davranmaktadırlar. Bunun başlıca nedeni, eğitim teknolojisinin okullar eliyle sağlanması yerine Bakanlıktan beklenmesidir

Okulun yeni eğitim teknolojisini ve bilimsel bulguları uygulayabilmesi için, bu yeniliklerin yayın, hizmet içi eğitim ve gözlem yoluyla eğitim işgörenlerine ulaştırılması gerekmektedir.

Okulun uyarlama alt sistemlerinin üçüncü görevi ise, okulda eğitim araştırmaları yaparak bilgi üretmek, yapılan araştırmaları eğitim sorunları için araştırma yapabilecek düzeye ulaştırılması gerekmektedir (Başaran, 1993).

Bilgi toplumunun oluşmasında katalizör rolü oynayan eğitim kurumları, sadece birer okul olmakla kalmayıp, birer araştırma merkezi olmak durumundadırlar. Her eğitim kurumunu, mevcut bilimsel gelişmelere bir şeyler ekleme çabası ve endişesi içinde olmalıdır. Eğitimin kalitesinin yükseltilmesine ilişkin çalışmalar, okulun örgütsel yapısında yeni bir birim ihtiyacı doğurmuştur. Bu birim, araştırma-geliştirme merkezidir. Araştırma geliştirme merkezi, akademik açıdan okulun dışarıya açılan penceresi olacaktır.

Okulun araştırma geliştirme merkezi, eğitim araştırmaları, okul geliştirme projeleri, yaşam boyu eğitim, ölçme değerlendirme, yönetici danışmanlığı ve planlı değişim konularında aktif çalışmalar gerçekleştirmelidir (Fındıkçı, 1992).

1. Yaşatma Alt Sistemleri: Okulu bir örgüt olarak sürekli var olmaya, ömrünü sürdürmeye yönelik olarak çalışan alt sistemler, yaşatma alt sistemleridir. Okulun can,

mal varlığını koruyan bölümler ve birimlerdir.

2. Yönetim Alt Sistemleri: Okulu, bütün alt sistemleriyle bir bütün olarak işleten, amaçlarına yönlendiren, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan okulun yönetim alt sistemleri şunlardır.
3. Okulun bir yönetmeni ve yönetmen yardımcıları vardır.
4. Her öğretmen eğitim yaparken sınıfın yönetimini de yapar.
5. Okulun bir denetim sistemi vardır.
6. Okulda öğrenciler ve işgörenler için kurulmuş disiplin sistemleri vardır.

Okulda öğrenciler kendi kendilerini yönetmek için dernekler, çalışma kolları, eğitsel kollar kurarak başka bir tür yönetim alt sistemi geliştirirler.

Okulun alt sistemlerini kurmak, bu sistemlerin yönetim kararlarını vermek,; okulun çalışmalarını planlamak; okul içi örgütlenmeyi gerçekleştirmek; okul içi iletişim ağını kurmak ve çalıştırmak, işgörenlerin işlem ve eylemlerini eşgüdümlemek, çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek yönetim alt sistemlerinin görevidir.

Bir okulun yönetim alt sistemleri ne denli iyi kurulur, etkin çalıştırılır ise, okulun etkinlik düzeyi o denli yükselebilmektedir ( Başaran, 1993).

Eğitim sisteminde yenileşme, bir değişmeyi gerektirir. Yapılacak değişiklik genel olarak öğrencilerin daha iyi ve kolay öğrenmelerini hedef alır. Birçok durumlarda yenilik merkeze kalırsa da esas olan öğrencidir. Gerçekte öğretimi yaparak, öğrenciyi yetiştirecek olan öğretmenin uygun görmediği değişmeyi yapmak oldukça zordur. Bu nedenle, okul sisteminde görevli olanların uygun bulmadığı, benimsemediği stratejiyi saptamak hatalı olur. Ayrıca yenilemenin gerektirdiği yeterlikler de çok önemlidir. Başarılı bir değişiklik stratejisi için üç sayıtlı önemlidir. Birincisi; Okul sisteminde sorunları etkili olarak çözümlene yolları aranmalıdır. İkincisi, dersane seviyesinde gelişmeyi başarılı kılmak üzere diğer alt sistemler arasında etkili bir değişim sağlanmalıdır. Tüm yenilikler sınıftaki öğretim ve öğrenimi daha etkili hale getirmeye yönelik olmalıdır. Üçüncüsü başarılı değişim stratejisi uzun dönemli ve sürekli etkinlikler gerektirir. Uzun dönem içindeki kısa süreli uygulamaların olumlu sonuçları ilgililere ve özellikle öğrencilere gösterilmelidir ( Taymaz, 1995).

### **3.3.2.1.2 Okulun Üst Sistemleri**

Birden çok sistem bir yönetim altında toplandığında bu sistemlerin bağlandığı örgüte üst sistem denir.

Üst sistemlerin işlevi, kendilerine bağlı sistemlerin üretimine yön verecek yönetsel kararlar üretmektir.

Üst sistemlerin de, okulun ki gibi alt sistemleri vardır. Ancak bu alt sistemlerin görevleri de değişiktir. Sözelimi, bakanlığın üretim alt sistemleri, yukarıda sözü edildiği gibi yönetsel karar üretirler. Alış alt sistemleri eğitim işgörenlerini, veriş alt sistemleri, yazı, yayın ve benzeri çıktılar verirler.

Üst sistemlerin bir yönetim altında birleştirilmesi bir süper sistemi oluşturur. Süper sistemlerin Bakanlık gibi bir çatı altında toplanması da, süper sistemi oluşturur. Bakanlık bir bakıma süper sistemler birliğidir ( Başaran, 1993).

### **3.4.Eğitim Yönetiminin İşlevleri**

Dersler, eğitsel kol çalışmaları, kutlama ve anma etkinlikleri, çevre gezileri gözlemleri öğrenci etkinlikleri gibi tüm eğitim etkinliklerinin planlanması, programlanması, zamanlanması işleri bu başlık altında toplanmaktadır. Ayrıca, öğrenci başarısını artırmaya, özel eğitim olanakları açmaya, ders kitaplarını seçmeye, eğitim teknolojisini uygulamaya ilişkin işler de bu başlık altında yer almaktadır. (Başaran, 1988).

Öğrenciler çevresini yeterli tanıyacak olanaklardan yoksundur. Orta derece birinci kademedeki öğrenci, aynı derece ikinci kademedeki yer alan meslek ve teknik okullarından habersizdir. Örneğin yatılı devlet liselerine giriş sınavına ne zaman başvurulur, hangi koşullarda öğrenci alınır? Okul yöneticileri, sınıf öğretmenleri veya varsa rehberlik örgütü gelen genelgeleri, koşulları öğrencilere açıklamalıdır.

Sosyal ilişkiler için önemli gün ve haftalar çok güzel kullanılabilir. Örneğin bir ağaç bayramı, kütüphane haftası, verem haftası, dünya sağlık gününü okullar işbirliği yaparak

çalışmalarını sürdürürken amaca yönelik eğitim gerçekleşmiş olur (Yıldırım, 1982).

Eğitim öğretimin hemen her aşamasında bilgisayar teknolojisinden yararlanmak giderek kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Nitekim öğrencinin okula kayıt edilmesinden notlarına kadar tüm işlemlerin bilgisayarlarla yapılabilmesi söz konusudur. Bu sistemi, kendi çabaları ve olanaklarıyla oturtmuş okullar vardır ( Fındıkcı, 1992).

Son yıllarda eğitim kurumlarında bilgisayar kullanımı hızlı yaygınlaşmaktadır. Ancak birçok okulda bilgisayara sahip olduğu halde verimli bir şekilde kullanılmadığı gözlenmektedir.

Bilgisayar, çok sayıda bilgi muhafaza etme özelliğine sahip olduğu için yöneticiler, bilgisayar sayesinde bilgilere kolayca ulaşarak karar verme süresinde düşünmeye daha çok zaman ayrılabilir ve doğru kararlar alabilir. Bilgisayar yardımı ile birçok okul yönetimi uygulamaları daha az zamanda, daha az maliyetle ve daha az yönetim etkinlikleri ile yapılabilir. Örneğin; öğrenci devam durumu, disiplin dosyası, sağlık durumu, dersliklerin öğretmenlere göre takvimlenmesi gibi etkinliklerde bilgisayar kullanılabilir. Bunların dışında döner sermaye ve bütçe çalışmaları da bilgisayarın sağlayacağı kolaylık ile daha verimli yapılabilir. Bir bilgisayar sistemi, uygun bir programla çok sayıda personelin yaptığı işi yapabilir. Bilgisayar kullanımı günden güne yaygınlaşmaktadır. Ancak bu konudaki deneyimsizlik, bir takım sorunlara ve kaynak israfına yol açmaktadır. Bu yüzden verimli bir bilgisayar sistemine giriş yapmak isteyen okullar, belli bir araştırma ve planlama süreci takip etmelidir ( Erdoğan, 1993).

### **3.4.1.Eğitim Programının Yönetimi**

Eğitim örgütünün varoluş nedeni ve tek amacı, eğitimin amaçlarına uygun olarak öğrencileri yetiştirmektir. Okulu yönetmek demek aslında, eğitim programını yönetmek demektir (Başaran, 1993).

Ders programlarının öncelikle statik olmaktan ve fazla bilgi yükünden kurtarılması, bazı temel dersler dışında yerel ihtiyaçlara göre özellikle ortaöğretimde öğrencilerin ilgi alanlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Amaç öğrencilerin, ilgi ve ihtiyaçlarına uygun, her geçen gün gerçekleşen yeni gelişmeleri kapsayacak

esneklikte programlar oluşturmak olmalıdır. Sınıf içi düzende öğrencinin aktif olduğu bir ortam oluşturulmalı ve öğrencilerin buldukları düzeyin temel dersleri ile ilgileri doğrultusundaki diğer dersleri almaları söz konusu olmalıdır (Fındıkçı, 1992).

### **3.4.1.1 Öğretim Yılıının Planlanması**

Eğitim yönetmeni, öğretim yılının başında öğretim yılını planlamak zorundadır. Öğretim yılının planlanması zor bir görevdir. Bu zor görevin özenle yapılması, okul yönetmeninin başarısını artırması yönünden önemlidir.

Öğretim yılının planlanması görevine eğitim zamanlanması, okul takvimi, derslerin öğretmenlere dağıtımı, haftalık ders programı, günlük zaman çizelgesi, yıllık ders planı, günlük plan işleri girmektedir.

a) Öğrencinin Niteliği Sorunu: Eğitim yönetiminde en güç sorun, öğrencide oluşturulacak niteliklerin belirlenmesidir. Öğrenciler hangi davranışlarla donanık olarak yetiştirilmelidir? Öğrenci geçmişin değerlerini mi yoksa çağın değerlerini mi edinsin? Yoksa öğrenci, gelecek yaşamı için mi yetiştirilsin?

Milli Eğitim Temel Kanunu ve okulların eğitim programları gibi yasal belgelerde verilen eğitim amaçları aslında yetiştirilecek öğrencilerine nitelikte olması gerektiğini gösteren ölçeklerdir. Ama yasal belgelerde yer alan bu amaçlar, soyut kavramlardan oluşmaktadır. Soyut kavramlardan oluşan eğitim amaçları, uygulamaya konulurken içinde bulunduğu ortama ve koşullara göre nitelik değiştirebilmekte; yönünü yitirebilmekte; yeğinliğini azaltıp çoğaltabilmektedir. Sözelimi yasal belgelere göre, her öğrencinin eleştirici, özgür, yaratıcı bir düşünceye sahip olması amaçlanır. Bu soyut amacın soyutlaştırılarak uygulamaya konulması sırasında okulun eğitsel ortamı, koşulları, yönetim biçimi gibi değişkenler bu amacın gerçekleştirilmesini engelleyebilir.

Bir eğitim programının yapılmasına etkide bulunan değişkenlerden dördü çok önemlidir. Bunlar eğitim programlarını uygulayacak olan öğretmenler ve eğitim uzmanları; eğitim politikasını saptayacak olan siyasal erkin yönetmenleri; çocuklarını doğal olarak eğitime hakkına sahip veliler; eğitimle davranışı değiştirilecek olan öğrencilerdir.

Eğitim yönetiminin en önemli sorunu, yukarıdaki dört değişken kümesini ve bunlara

eklenebilecek öbür değişkenleri, etkili bir eşgüdümle yönlendirip, çağdaş gereklere uygun eğitim programları yapmaya katabilmedir.

b) Eğitim Programı: Bir eğitim yerinde, öğrencilerin önceden belirlenmiş eğitim amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için planlı yapılan eğitsel etkinliklerin tümüne eğitim programı denir.

Eğitim programı bir okulun tüm öğretim programlarını ve eğitim etkinliklerini kapsar. Yönetmen, öğretmenler ve diğer ilgililer, okulun eğitim programını yaparken yalnız okulun programının değil, eğitim programına ilişkin diğer yasal belgelerin, okul çevresinin, öğrencilerin gereksinmelerinin diğer koşulların gerektirdiklerini de göz önünde tutmak zorundadır.

Bakanlıkça hazırlanıp okullara gönderilen eğitim programlarının, okulun yönetmen ve öğretmenlerince uygulanması İç Hizmet Yönetmeliği'ne göre zorunludur. Okulun yönetmen, öğretmen ve ilgili eğitim işgörenleri eğitimi zenginleştirebilirler. Okul yönetmeni, eğitim programlarının amaçlarını yorumlayabilmelidir. Bu yorumlara göre öğretmenlerin öğretimi etkili planlamasına bağlıdır.

c) Eğitimin Zamanlanması: Eğitimin zamanlamasına ilişkin kullanılan kavramlar, okul yılı, öğretim yılı, yarıyıl, haftalık ders dağıtım çizelgesi, günlük zaman çizelgesi ve okul takvimidir.

Okul yılı, bir okulun eğitim programının kaç öğretim yılında bitirileceğinin gösterir. Öğretim yılı, bir takvim yılı içinde öğretime ayrılan çalışma günlerini anlatır. Genel olarak öğretim yılı, okul yılını belirlemek için birim olarak kullanılır.

Bir öğretim yılı, eylül ayı içinde başlar ve haziran ayı içinde biter. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Ortaöğretim Kurumlarında Ders Geçme ve Kredi Yönetmeliği, öğretim yılının eylül ayında ne zaman başlayacağını ve haziran ayında ne zaman biteceğini kararlaştırmayı illere bırakmıştır. Bu yönetmeliklere göre bir öğretim yılı 180 iş günüdür. Yarıyıl ilk ve orta öğretimde 19 haftalık bir öğretimi kapsar.

Bazı ülkelerin okullarında, yarıyıldan daha kısa dönemler de uygulanmaktadır. Bu ülkelerde, bir takvim yılı içinde üç, dört öğretim dönemi yapılabilmektedir. Başarısız olan öğrencilerin kaybı, iki üç ay süren bir dönemli süre olmaktadır.

Okul Takvimi: Okul takvimi, bir okulun bir öğretim yılının başlamasından bitmesine

kadar, öğretim, sınav, dinlenme, kutlama, anma, toplantı, açılış, kapanış gibi önceden bilinen eğitim etkinliklerini, eğitim olaylarını, eğitim çalışmalarını ayı, günü kimi kez de saati ile gösteren takvimdir.

İlk ve orta öğretimde okul takvimi okul takviminin bir kesimi, valiliğin kararına bağlıdır. Okulun açılış, kapanış, sınav, öğretmenler toplantısı gibi çalışmaları eylül ayı içinde, il milli eğitim müdürlüklerince belirlenir.

Öğretim yılı başlamadan, elverdiğinde önceki öğretim yılının sonunda, gelecek öğretim yılının takviminin hazırlanması yönetmenin, öğretmenlerin ve diğer ilgililerin işlerini kolaylaştırır.

Okul takvimi ile birlikte okul klavuzunun da hazırlanıp öğretmen ve öğrencilere dağıtılması yararlı olur. Bu klavuzda okulun tarihçesi, amaçları, eğitime ilişkin ilkeleri, okulda uyulması gereken kurallar, dersleri tanıtıcı bilgiler, disiplin işleri ve bunlara benzer yararlı bilgiler bulunmalıdır. Böyle bir geleneğin okullarda başlatılması, okulu öğrencilere, ana babalara ve çevreye tanıtması, öğrencilerin okulları hakkında bilinçlenmesi yönünden yararlıdır.

### **3.4.1.2.Eğitim Programının Kapsamı**

Derslerin yanı sıra, değişik yönetmeliklerle okulun eğitsel kol çalışmaları, anama, kutlama ve kültürel etkinlikleri yapması, yetiştirici tamamlayıcı kurslar açması da istenmektedir.

Türkiye Eğitim Sistemi'nde en çok savsaklanan eğitim etkinlikleri kırsal alanda olanlardır. Kuramsal bilgiler kadar, hatta bazı derslerde ondan da üstün eğitim değeri olan uygulama, deney, gözlem, alıştırma, ödev gibi eğitim etkinlikleri istenen düzeyde yapılamamaktadır. Bu tür eğitim etkinliklerini yapmayan öğretmenlere klavuzluk etmek de okul yönetmeninin sorumluluğudur.

Okullarda ders çeşidinin çoğaltılması, şu eğitsel sakıncaları yaratmaktadır.: Derslerin ve konuların arasında eşgüdüm sağlanamamaktadır. Bilim alanları gereksiz yere parçalandığı için, öğrencilerin bir derste öğrendiklerini öbür derslere geçirmeleri engellenmektedir. Öğrenciler, sorunlarına çözüm ararken, derslerden öğrendiklerini, bütünleştirip soruna bütüncül yaklaşmakta sorunun çözümü için kullanamamaktadırlar. Bu

sakıncalar yüzünden Batı’da bazı ülkelerin bazı okullarında derslerin bütünleştirilmesi çalışmaları yapılmaktadır. Giderek öğretimde “tümel” yaklaşım yaygınlaşmaktadır.

a) Eğitsel Kollar: Okullarda eğitsel kol çalışmaları, İlkokul, Ortaokul, Lise ve Dengi okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği’ne göre düzenlenmektedir. Bu yönetmeliğin içeriğinde şunlar vardır:Eğitici çalışmaların amacı, eğitici kollar, eğitici çalışmalarla ilgili görevler, törenler, milli bayramlar, belirli gün ve haftalar, genel milli kültürü artırıcı çalışmalar, özel ilgi ve meraklar yönünden çalışmalar, okullar ve diğer kuruluşlar arasında ilişkileri eleştirici çalışmalar, beden eğitimi çalışmaları, okullarda çıkarılacak dergi, gazete ve yıllıklar okullarda gösterilecek filmler, yapılacak gösteriler. Bu başlık altında, Eğitsel etkinlikler geniş olarak açıklanmaktadır.

Yönetmelikte okulun olanaklarına göre açılması salıklanan kırkı aşkın eğitsel kol adı vardır. Her okul, kendi koşullarına ve olanaklarına göre, bunlardan açmak ve bunlara eklemek istediği eğitsel kolları öğretim yılı başında saptamak zorundadır. Her eğitsel kol için bir rehber öğretmenin görevlendirilmesi gerekmektedir. Rehber öğretmenlerin görevi, genel bir gözetim ve denetimdir. Kol çalışmalarının planlanması, yönetilmesi kolu seçen öğrencilerin görevidir. Öğrencilerin birlikte çalışma, iletişim, öğrenme, araştırma yeterlikleri, eğitsel kol çalışmaları ile daha iyi gelişebilir. Eğitsel kollar yalnız çocuklar için çok önemli bir eğitim fırsatıdır. Ayrıca spor ve benzeri kollarda çalışan öğrencilerin, aşırı derecede kendilerini bu çalışmalara vermelerinin, eğitim ve sağlık açısından birçok sakıncaları vardır.

b) Kutlama ve Anma Etkinlikleri: Okullarda törenler, kutlamalar, anmalar da İlkokul, Ortaokul, Lise ve Dengi Okullar Eğitici Çalışmalar Yönetmeliği’ne göre yapılmaktadır. Yönetmelikte, öğretim yılının açılış ve kapanış törenlerinin bayrak töreninin nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Yönetmeliğe göre, kutlanacak günler ulusal bayramlar ile yatılı okullarda dini bayramlardır.

Mahalli kurtuluş günleri, Atatürk Günleri ve Tarihi Günlerde Yapılacak Törenler Yönetmeliği de, okulun bulunduğu yerin düşman işgalinden kurtulduğu günde, Atatürk’ün okulun bulunduğu yeri ziyaret ettiği günde ve tarihi günlerin yıldönümlerinde törenlerin nasıl yapılacağını açıklamaktadır.

Bu yönetmeliklerden başka, İç Hizmet Yönetmeliği’nde öğretim yılının açılış, kapanış törenlerine, bayrak tören ve bayram törenlerine ilişkin açıklamalar vardır.



Yine bu yönetmeliğe göre, okulların törende duruş sırası, tören duruşu, törende geçişi, geçiş sırasında selam durumu, törende kılık ve denetim, ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Öğretmenler Günü Kutlama Yönetmeliği, bu günün önemine uygun bir kutlama için düzenleme getirmektedir.

Yönetmeliklere göre, bir öğretim yılı içinde kutlamak ve anmak için on dokuz hafta ve on bir gün bulunmaktadır. Bu günlere okulca kahramanlık ve Türk büyüklerini anma günleri de eklenebilecektir. Böylece öğretim yılı, tören, kutlama ve anma etkinlikleri ile dopdoludur. Kahramanlar, bilginler, büyük devlet adamları bu günlerde öğrencilere daha etkili biçimde tanıtılabilir.

c) Kültürel Etkinlikler: Yönetmelikte yer alan kültürel etkinlikler folklor çalışmaları, müsamereler, konserler, müzik çalışmaları, konferanslar, grup tartışmaları, geziler, yarışmalar, beden eğitimi çalışmaları, dergi, gazete, okul yıllığı gibi yayınlar ile öğrencilerin özel ilgisine merakına dayanan etkinliklerdir. Kültürel etkinlikler, öğrenciyi dar, geleneksel kalıplardan kurtarmaya, görüş açılarını genişletmeye elverişli olduğundan yararlı olabilmektedir.

d) Yetiştirici ve Tamamlayıcı Etkinlikler: Öğrenciyi üst okullara yetiştirici, öğrencinin derslerden eksikliklerini tamamlayıcı türden, kurs ve benzeri eğitim etkinliklerinin açılması öngörülmektedir.

Yetiştirici ve tamamlayıcı kursların açılması, öğrencileri çok pahalı özel derslere devam etmekten kurtardığı için de yararlıdır. Bu tür etkinliklerin bazıları için, yerel yönetimden izin ve onaylamak da gerekebilmektedir.

Eğitim programının uygulanmasında okulun yönetmenleri, öğretmenleri ve öbür eğitim işgörenleri, görevleri için gerekli teknolojiyi ve araçları kullanma yeterliğine sahip olmalıdırlar.

e) Eğitim Teknolojisi: Eğitim programının yönetiminin ve uygulanmasının başarıya ulaşması, büyük oranda eğitim teknolojisinin gerektirdiklerinin yeterince uygulanmasına bağlıdır.

Eğitim yönetmeni, eğitim teknolojisindeki yenileşmeleri yakından izlemek zorundadır. Eğitim yönetmeni, hem eğitim teknolojisinin gereklerini okuluna sağlamakla hem de uygulatmakla görevlidir.

f) Eğitim Araç Gereçleri: Eğitimde araç-gereç kavramı, eğitim programının uygulanmasına aracılık eden canlı cansız her türden varlığı kapsamaktadır.

Her ilde bulunan Eğitim Araçları Merkez Başkanlığı okulların eğitim-gereç gereksinmelerinin sağlanmasına yardım etmekle görevlidir. Ayrıca öğretmenlerin, araç gereç kullanmada yetişmeleri için olanaklar hazırlar. Ayrıca öğretmenlerin eğitim teknolojisini nasıl kullanacaklarına ilişkin kılavuzlar ve kitaplar vardır.

g) Ders Kitapları: Türkiye Eğitim Sistemi'nde ders kitabı, diğer eğitim araçlarına bakarak önemli bir yer tutar. Bir ders kitabı seçilmeden önce kimi ölçülerin geliştirilmesi yararlı olmaktadır. Bu ölçüleri belirleyecek ilkelerden bazıları şu sorulara verilecek yanıtlar olabilir:

1. Ders kitabının içeriği okulun programını ve öğretmenin eğitim planını kapsamakta mıdır?
2. Kitabın konuları bilimsel içeriğe ve öğrenme sırasına uygun olarak örgütlenmiş midir?
3. Kitabın dili, kullandığı terimler, kavramlar, öğrencilerin gelişim ve eğitim düzeylerine uygun mudur? Kitap gereksiz yabancı terimlerden arıtılmış mıdır?
4. Kitabın düzeni çekici midir? Resimler, baskı, kullanılan harfler ve benzerleri iyi seçilmiş midir?
5. Kitabın “içindekiler” ve “konu dizini” ya da “konu göstergesi” bölümleri var mıdır?
6. Kitap öğretme ve çalışma araçlarını, kaynak kitapları göstermekte midir?
7. Kitap elverecek en iyi biçimde ciltlenmiş midir?
8. Kitabın fiyatı elverişli midir?
9. Kitap kolay ve yeter sayıda saptanabilir mi?
10. Kitap yazarının bilimsel ve akademik yönden dersle ilgisi nedir?

ğ) Okul Aile Birliği: 1965 yılında kabul edilen Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre, her ilde, her ilçede genel; her okulda da okula özgü bir okul aile birliği kurulması zorunludur.

Yönetmeliğe göre, okul aile birliğinin amacı, öğrencilerin eğitiminde okul aile arasında işbirliğini sağlamak, çatışmaları önlemek; öğrencinin eğitimi için gereken sorumlulukları paylaşmak; öğrenci velilerini eğitim konusunda aydınlatmak; velilerin bilgi, becerisinden

eğitim için yararlanmak ve karşılıklı yardımlaşmayı sağlamaktır.

Eğitimde çok önemli bir örgüt olan okul aile birliğinin amacına uygun olarak çalıştırılabilmesi, okul yönetmeninin yeterliğine bağlıdır.

### **3.5.Öğrenci Hizmetlerinin Yönetimi**

Öğrenci hizmetleri, öğrencinin okula kaydından başlayarak okulda onun için yapılacak tüm özlük işlerini, eğitim işlerini kapsar, bunun da ötesinde öğrencinin mezun olduktan sonra izlenmesine kadar uzanır. Öğrenci hizmetleri genel olarak iki bölüme ayrılır.

Birinci bölüme giren hizmetler, öğrencilerin okulla ilgili işlemlerini içerir. Bunlar ğrenci alma, yerleştirme, devam, okul değiştirme, sınıf geçme gibi işlerde gereken işlemleri yapmaya ilişkindir.

İkinci bölüme giren hizmetler öğrencilerin öğrenme sorunlarını çözmelerine yardım hizmetleridir. Sağlık, disiplin, beslenme, rehberlik, danışma, yöneltme, özel eğitim hizmetleri bunlardandır.

Öğrenci hizmetlerinin genel amacı, eğitim programının uygulanmasına elverişli bir ortam yaratılmasına, gerçekleştirilmesine yardım etmektedir.

#### **3.5.1.ğrenci zlk İşleri**

Öğrenci kayıt ve kabul, ğrenci devamı, sınıf geçme, öğrencilerin başarılarını takip, mezunlarını izleme bu konu içinde yer alır. Bunlar içinden ğrenci devamı oldukça önemli bir konudur.

1) ğrenci Devam: Planlı yapılan eğitimde, Eğitimin süresini oluşturan her dakikanın yeri ve önemi vardır. Bu süre içinde öğrencilerin kaçıracağı bir ğretim etkinliği, onların gerçekleştirecekleri öğrenim yaşantılarının eksik olmasına yol açar.

Öğrencilerin ne kadar süre devamsız oldukları, yoklama defterinde gösterilir. Okulun yönetimi, yönetmelikte gösterilen süreyi açan devamsızlıklar için gereken işlemi yapar.

222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nda ilköğretim öğrencilerinin devamsızlığı için ne gibi işlemlerin yapılacağı yasal yaptırımlara bağlanmıştır.

Ortaöğretim okullarında öğrenci devamsızlıkları için yapılacak işlemler Ortaöğretim Kurumlarında Ders Geçme ve Kredi Yönetmeliği'nde gösterilmiştir. Bu yönetmeliğe göre öğrenciler, bir dersin haftalık ders saatinin toplam üç katından fazla saat özürsüz devam etmediklerinde dersten başarısız sayılırlar (Başaran, 1993).

Devam Etmeyen Öğrencilerin İzlenmesi: Öğrenci yoklama fişindeki devamsızlıklar ve geç kalmalar yoklama defterine işlendikten sonra devamsızlık nedeni incelenir ve gerektiğinde velisine bildirilir. Devamsızlık sebepleri bir rehberlik konusudur. özrü kabul edilmeyen öğrenci için rehberlik servisi tarafından gerekli önlemler alınır.

a) Öğrencilerin okula gelmediği ve derslere devam etmediği süreler için getirdiği belgeler incelenir ve yoklama defterine işaretlenir.

b) Öğrencinin devamsızlığını kanıtlayan belge verilmiş olsa da, devam etmemesinin nedenleri araştırılır ve öğrencinin durumu velisine ilk defa normal, sonrasında taahhütlü olarak gönderilen mektupla bildirilir.

c) Okula geç gelmeyi veya derslere geç girmeyi, girmemeyi alışkanlık haline getiren öğrenci ikaz edilir. Devamının sağlanması için rehberlik yapılır. Alışkanlığını sürdürmesi halinde disiplin suçu sayılarak gerekli işlemler yapılır ( Taymaz, 1995).

Türkiye Eğitim Sistemi'nde öğrenci devamsızlığı büyük bir sorundur. Öğrenci devamsızlığı okulun türüne, basamaklarına ve bulunduğu yöreye göre değişik oranlar göstermektedir.

Devamsız öğrencilerle, bunların velileriyle görüşmek; öğrencilerin sorunlarının çözülmesine yardım etmek; okulu sevdirmek devamsızlığı en aza indirmede etkili yöntemlerdir. Yönetmen, öğretmen ve uzmanların devamsız öğrencilerle yakından ilgilenmeleri gerekir. Rehberlik ve danışma uzmanlarının bu konuda da incelemeler yapması öğrencilerin sorunlarını çözmelerine yardım etmeleri yararlı olmaktadır (Başaran, 1993).

2) Öğrenci Başarısı: Türkiye Eğitim Sistemi'nde ortalama olarak, tüm öğretim kademelerinde her yüz öğrenciden yirmi beşi sınıfta kalmaktadır. Batı ülkelerinin eğitim sistemlerine göre bu oran çok yüksektir.

Öğrencilerin başarısızlığının okuldan gelen nedenleri, asıl olarak, eğitim programlarının yönetiminin ve uygulanmasının iyi yapılamamasına dayanmaktadır. Bu genel sorunu içinde özellik gösterenler ise, okulların, sınıfların çok kalabalık olması, eğitim araç gereçlerinin eksikliği, okul programının yüklülüğü; öğretim yöntemlerinin uygunsuzluğu, öğretmensiz geçen derslerin çokluğu gibi sorunlardır.

Bir okul yönetmenin, öğrencilerin başarısını düşüren okul içi ve okul dışı tüm etkenleri sıfıra indirmesi olanaksızdır. Ama en azından, okul içi etkenleri en az düzeye indirmesi onun asıl görevidir.

Mezunları izleme: Türkiye Eğitim Sistemi'nde, bir okulun mezunlarını ve okuldan ayrılan öğrencilerini izlemesi olağan değildir. Yalnız ilkokulun diploma defterinde, mezun olanların hangi üst okula gittiğinin yazılmasına ilişkin küçük bir yer bulunmaktadır. Ayrıca mezunların ve ayrılanların sorunlarını çözmeleri için okulun elinden gelen yardımı yapması gerekir.

### **3.5.2.Öğrencilerin Sorunlarını Çözmeye Yardım**

1) Disiplin: Eğitimde disiplin, öğrenciye hangi davranışın istenilir olduğunu gösterip, öğretmek, öğrencinin bu davranışı yapıp yapmadığını izlemek, davranışı beklenenden iyi yaptığında onu ödüllendirmek, beklenenden kötü yaptığında da onu cezalandırmaktır.

Disiplin amacı, öğrenciye kendi davranışını denetleme, değerlendirme yeterliği kazandırmaktır.

İlköğretim, olumsuz disiplin olaylarının pek az olduğu bir eğitim kuruluşudur. Ama ilköğretim, disiplin açısından en önemlisidir. Çünkü öğrencinin gelecekte yapacağı davranışın kökleri bu dönemde atılmaktadır. Bu yüzden, ilköğretimin, öğrencilerin hakkaniyet ve adalet duygularının geliştirilmesindeki değeri, öbür okullardan daha yüksektir.

Ortaöğretim öğrenci disiplin yönetmeliği, okul disiplinine öğrencileri katmak için birde onur kurulu kurulmasını istemektedir. Onur kurulu, okul yönetmenin verdiği disiplin konularını inceleme, bazı suçlara ceza verme ile yetkilidir. Verilen cezalar okul yönetmenin onayı ile yürürlüğe girer.

Okullarda kurulan disiplin kurullarının, okulların eğitim ortamını geliştirmek, ödüllendirilecek öğrencileri seçmek, yönetime yardım etmek gibi görevleri de vardır.

Öğrenci Sağlığı: Sağlığı yerinde olmayan insanın işlevleri aksar, öğrenmesi de sakatlanır. Okullarda, öğrencilerin beden sağlığı ile ilgili hizmetlerin yanında, ruh sağlığı ile ilgilenen rehberlik ve danışma hizmetlerinin olmasının gereği bundandır.

Eğitim süresince öğrencilerin kazaya uğramamaları için okuldaki tüm işgörenlerin özenli, uyanık olması, öğrencileri sık sık uyarması zorunludur. Bu uyarma yalnız eğitim için değil, eğitim işgörenlerinin yasal yönden suçlanmamaları için de gerekmektedir.

a) Sağlık İçin Yönetimin Görevleri: Sağlık hizmetlerinin yönetsel işlevi, öğrencilerin sağlığını korumaya, hastalık kaza görüldüğünde gerekenleri yapmaya; öğrencilerin sağlığını tanımaya; sağlık eğitiminin gerçekleştirilmesine ilişkin görevleri içerir. (Başaran, 1993).

b) Öğrencilerin Sağlık Kontrollerinin Yapılması: Hastalık, bedensel ve ruhsal arızaları olan öğrencilerin muayene ve tedavilerinin yapılması için okul yönetimi doktor veya sağlık kuruluşlarına sevk eder.

1. Öğretim yılı başında bütün öğrencilerin sağlık kontrolleri rehber öğretmen ve varsa okul doktoru ile birlikte yapılarak ruhsal dosyalarına işlenir.
2. Bu kontrollerde göz, kulak ve benzeri arızaları saptananları ile hastalanan öğrenciler muayene ve tedavileri için doktor veya resmi sağlık kuruluşlarına gönderilir.
3. Aşılarda zamanında yapılabilmesi için Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilir, girişimlerde bulunulur. Bulaşıcı hastalıkların görülmesi halinde okul çapında önlemler alınır ve ilgililere bildirilir.
4. Öğrencilerin sağlık durumları gerekli hallerde sınıf öğretmenlerine ve velilerine bildirilir(Taymaz, 1995).

c) Sağlığı Koruma: Okulun kusurlu olmasından dolayı öğrencilerin sağlığının bozulmasının ilk sorumlusu okul yönetmenidir.

Okulun ve çevrenin temizliği; sınıfların ısınması, temiz içme suyunun sağlanması, salgın ve mevsimlik hastalıklara karşı hazırlıkların yapılması, beslenme için ayrılan yerlerin temizliği gibi sağlığın korunmasıyla ilgili görevler yönetim planına alınmalı ve

gerçekleştirilmelidir (Başaran, 1993).

Okulda öğrencilerin sağlığını korumak için öğrencilerin bu konuda bilinçlendirilmesine ve okul ortamının sağlık koşullarına uygun olmasına özen gösterilir. Bulaşıcı hastalığa yakalanan öğrencilerin tedavisi için gerekli işlemler yapılır ve öğrencinin hastalığının türüne göre belirli bir süre izinli sayılır, öğrencilerden tecrit edilir.

a) Öğrencilerin sağlık konusunda aydınlatılması için konferanslar, seminerler, geziler ve gösteriler düzenlenir. Öğrenciye sağlığını koruma bilinci kazandırılır.

b) Okulda öğrencilerin yararlandığı dersane, laboratuvar, atölye, salon, kafeterya, lavabo ve tuvaletlerin sağlık koşullarına uygun, temiz ve bakımlı olması sağlanır.

c) Okulda revir varsa ihtiyaçları sağlanır, yoksa ecza dolabı kurulur. Reçetesiz satılan belirli hastalıklar tedavisinde kullanılan ilaçlar bulundurulur ve ilaç defteri tutulur.

d) İlk yardım konusunda öğrencilerin gerekli bilgileri kazanmaları, okulda karşılaşılabilecekleri kazalar için ilk yardım malzemeleri sağlanır ( Taymaz, 1995).

d) Öğrencinin Sağlığını Koruma: Hükümet tabipleri, sağlık müdürlüğü elemanları, Bakanlığa bağlı sağlık eğitim merkezi, kimi kez de özel hekimler okulların sağlık taramasında görev almaktadır.

Okul yönetmeni, okulunda salgın hastalık belirtisi gördüğünde hemen gerekli makamlara başvurmalıdır. Ayrıca öğrencilerinin göz, diş, kulak, burun, boğaz, solunum yolları yoklamaları için gerekenleri yapmalıdır.

e) İlk Yardım Olanağı Sağlama: Okulda hem ilkyardımın yapılma yolları ve biçimi eğitim işgörenlerine öğretilmeli, hem de ilkyardım için gereken ilaç, araç, gereç ve benzerleri bulunmalıdır.

f) Okul Reviri Açma: Okul revirinde bir hemşirenin, hastabakıcının olması çok gereklidir. Kimi kez revirde hastalar için yatak da bulunur. Ama çoğu okulda bu olanaksızdır.

İlkyardım yapmada yetişmiş ya da buna eli yatkın bir memur, hizmetli ya da öğretmen revire bakmak için görevlendirilmelidir. Kimi kez bu konuya meraklı öğrenciler de çalıştırılabilir. Okulda bir sağlık kolunun kurulması da yararlı olur.

g) Velilerle İşbirliği Yapma: Her veli, çocuğunun sağlığından sorumludur. Ama bir kısım veliler ilgisizliklerinden ya da zamanlarının olmamasından çocuklarının sağlığı ile

yeterince uğraşamazlar. Bir kesiminin de kuşkusuz ekonomik olanakları buna elverişli değildir.

Okul yönetmeni, öğrencilerin sağlığına yeterli ilgiyi göstermeyen, hastalıklarını iyileştirmek için harekete geçmeyen velileri uyarmalıdır.

h) Beslenme: Türkiye’de 1960’lardan sonra okullarda beslenmeden, beslenme eğitiminden söz edildiği, çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

Beslenme konusunda okul yönetiminin, hem eğitsel hem de yönetsel görevleri vardır.

Eğitsel görevi, öğrencilerin dengeli beslenmenin yolunu, yöntemini öğrenmeleri, kötü beslenme alışkanlıklarını atmaları; iyi beslenme alışkanlıklarını kazanmaları gerekmektedir.

Yönetsel görevi, okulda beslenme eğitimini sağlayacak; beslenme eğitiminde kazanılan bilgileri uygulayacak, alışkanlığa dönüştürecek olanakların hazırlanması, işletilmesi, sürdürülmesidir.

İşlik (Atölye): Eğitim programının becerilere ilişkin kesiminin öğretilmesine elverişli eğitim yerine işlik denir. İşlik, iş eğitimi veren yerdir.

Laboratuvar: Laboratuvarın derslikten farkı, buradaki eğitim etkinliklerinin dinlemekten çok denemeye, yapmaya dayanmasıdır. Laboratuvarın işlikten farkı, burada işlik gibi iş yapıp bitirme, bir ürün elde etmek yerine bilgi elde etmek için etkin olmak söz konusudur. Laboratuvar, fizik, kimya gibi derslerin denenerek öğrenildiği yerdir.

İlköğretim okullarında çalışan sınıf ve fen öğretmenleri, fen deneylerini çoğunlukla derslikte yapmak zorunda kalmaktadır. Öğrencilerin fen alanına yönlendirilmelerinde, ilköğretimde edinecekleri ilk fen yaşantıları büyük önem taşımaktadır.

Kitaplık: Genel olarak bir okulda üç tür kitaplığın olması gerekir. Bunların birincisi okul kitaplığı, ikincisi sınıf kitaplığı, üçüncüsü ise işgörenler için başvuru kitaplığıdır.

Okul kitaplığını çalıştıracak olan işgörenin, bu konuda öğrenim görmüş ya da en azından kurstan geçmiş olması gerekmektedir.

Kitaplığa kitap seçerken ölçü, bir kitabın eğitim programına edip edemeyeceği olmalıdır.

Kitaplıkların düzenlenmesinde genellikle Milli Kütüphane’nin kullandığı sınıflama sistemi kullanılmaktadır. Dewey sistemi, desimal (ondalık) sisteme dayanmaktadır. Bu sistem,



okul evraklarını dosyalamada kullanılan sistemin aynısıdır.

**Okul Müzesi (Çevre Odası):** Çevrenin tanınması gereken özelliklerinden okula getirilebilenler bu odada bulundurulur. Bir okul müzesinde, okulun çevresine özgü yaşayış biçimlerini gösteren resimler, kullanılan ev eşyaları, eşyaları, gereçleri, okulda bulunmasına izin verilen tariheserler, madenler, bitkiler, tarım ürünleri, taşlar, doldurulmuş kuşlar, küçük hayvanlar, kurutulmuş böcekler, çiçekler, meyveler, geleneklere, göreneklere ilişkin örnekler ve benzerleri bulunmalıdır.

**Çokamaçlı Salon:** Bir okula salon yapmanın çok pahalı olması yüzünden, eskiden olduğu gibi beden eğitimi, müzik, temsil salonları, ayrı ayrı yapılmamakta, bunlar için bir salondan yararlanılmaktadır.

Salon, sınıftan büyük, kimi kez de okulun öğrencilerinin tümünü içine alabilecek bir kapalı yerdir. Genel olarak, her okulda çok amaçlı salonu gerektiren eğitim etkinlikleri, temsil, müzik, beden eğitimi, eğitsel kol çalışmaları, konferans, toplantı, anma günleri, törenler ve benzerleridir.

Eğitim yönetmeni, öğretim yılı başında yönetim planı yaparken salonun kullanılmasını da planlayabilir. Her öğretmen, gerektiğinde salonu kullanabilmeli, çalışmalarını burada sürdürebilmelidir.

**Eğitsel Kol Odaları:** Öğrencilere dersler kadar önemli öğrenim yaşantıları kazandırması gereken eğitsel kol çalışmalarına, okulda bir yer bulmak çoğu kez olanaksızdır.

Bir eğitsel kola ayrılan oda ya da çalışma yeri, eğitsel kolun çalışmalarına uygun olmalı, gerektiği biçimde donatılmalı, araçlar sağlanmalıdır.

**Uygulama Bahçesi:** Temel eğitim kavramı, öğrencilerin tarım alanında da ön becerileri kazanmasını gerektirmektedir. İlköğretim okulunda bu yüzden, uygulama bahçesinin bulunması zorunludur. Bu okulların yaygınlaşmasıyla yeniden, uygulama bahçeleri eski önemine kavuşabilir.

Ortaöğretimin tarım programı olmayan okullarında, uygulama bahçesi bulunmamaktadır.

Uygulama bahçesi, yalnız tarım eğitimi programları için değil, öbür eğitim programlarının bitkilerle ilgili konuları için de gereklidir. Ayrıca uygulama bahçesi, öğrencilerin bitkiye, ağaca, çiçeğe karşı tutumlarını değiştirmek; bazı sebzeleri, meyveleri yetiştirmek için değerli eğitim yeridir.

**Oyun Alanı:** Okul öncesi eğitimde kum havuzunun, kil masasının, tahta, tuğla blokların olması yararlıdır.

İlköğretim okullarında, öğrenci başına en az 3-5 metrekare oyun alanı ayrılmalıdır. Oyun alanının, beton gibi sert ya da toprak gibi çamur olacak biçimde döşenmemesi gerekir. Spor için en elverişli olan çim ile kaplı alandır. Ama okulların bütçesi çim alan yapmaya yetmez. Okullarda oyun alanının çakılla sertleştirildikten sonra ince kumla kaplanması gerekmektedir. Açık hava çalışmalarında, yarışmaları izlemede ağaçların altı kullanılabilir.

**Yemekhane:** Yemekhane, sınıf çaylarına, yemeklerine elverişli olmalıdır. Yemeklerin, öğrencilerin toplumsallaşmasındaki önemi büyüktür. Yemekhane bu amacı gerçekleştirmeye elverişli eğitim yeridir.

Bu yüzden okullarda yemekhanelerin açılmasına, bu yemekhanelerin bir eğitim yeri olarak kullanılmasına başlanılmalıdır.

**Ambar:** Her okulun donanımını, araçlarını, gereçlerini sakladığı bir ambarı vardır. Ambar, yönetilmesi en zor olan yerlerden biridir. Her ambarın bir giriş çıkış defterinin olması gerekir. Ambara alınacaklar, ambardan çıkacaklar makbuzla yapılır, bunlar deftere işlenir.

**Arşiv:** Arşiv, okulun evraklarının, sınav kağıtlarının, öğrenci özlük bilgilerinin ve okula ilişkin belgelerin düzenli, kullanılmaya elverişli biçimde korunduğu yerdir.

Arşivde korunan belgelerin kimilerinin çok uzun yıllar, kimilerinin belli bir süre, kimilerinin de bir yıl boyunca saklanması gerekir. Yılda bir kez arşiv gözden geçirilmeli, düzene sokulmalı ve gereksiz kağıtlardan temizlenmelidir.

Temizlenen kağıtların paketlenerek SEKA fabrikalarına gönderilmesi yasa gereğidir.

Arşiv, okulun ya da eğitim örgütünün belleğidir. Öğrencilerin, eğitim işgörenlerinin pek çok özlük haklarına ilişkin belgeler burada korunur. Ayrıca arşiv, okulun ya da eğitim örgütünün geçmişini oluşturur.

**Koridor:** Okulun ya da eğitim örgütünün koridorunun da eğitim amacıyla kullanılmasında yarar vardır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul koridorlarının nasıl düzenleneceği açıklanmıştır. Öbür okulların yönetmeliklerinde de benzeri maddelere rastlanır.

Özellikle Atatürk köşesinin, Türk büyüklerinin fotoğraflarının, doğa güzelliklerine ilişkin

köşelerin koridorda bulunması, hem koridoru eğitim amaçlarına uygunlaştırır hem de öğrencilere güzellik duygusu aşılar(Başaran, 1993).

### 3.6. İş gören Hizmetlerinin Yönetimi

a) Öğretmenler: İç Hizmet Yönetmeliğinde öğretmenlerin alanları gözetilmeksizin genel olarak görevleri sıralanmıştır.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, ilkokul öğretmenlerinin görevlerinin on üç fıkra içinde sıralanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin nöbet görevleri de eklenmiştir.Bu görevlerin bir kesimi İç Hizmet Yönetmeliği'ndeki görevlerin benzeridir.

b) Yönetmenler: İç Hizmet Yönetmeliği'nde okul müdürü, müdür baş Yardımcısı, müdür yardımcılarının görevleri sayılmıştır. Bundan başka İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, okul müdürünün ve yardımcılarının görevlerini “planlama,teşkilatlandırma,değerlendirme” alt başlıkları altında sıralanmıştır.

c) Eğitim Uzmanları: On birinci Milli Eğitim Şurası'nda bu zorunluluk tartışılarak okullarda eğitim uzmanları çalıştırılması benimsenmiş ve karara bağlanmıştır.Şura'nın benimsediği karara göre,yönetmen ve denetmenlerin uzmanlık öğrenimi görmesi gerekmektedir.

d) Yardımcı Eğitim İşgörenleri: Eğitim hizmetlerinin üretimine ortam hazırlayan bu eğitim işgörenleri, yönetim, hesap, iç hizmet gibi işleri yürüten memurlar, sağlık, teknik, temizlik hizmetlerini yürütenler ve benzerleridir.

İç Hizmet Yönetmeliği'nde görevlerine ilişkin maddeler vardır.

Ödevler, Sorumluluklar

Eğitim sistemine atanan bir işgören :

1.Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na içtenlikle bağlı kalmak, Türkiye Cumhuriyeti yasalarını uygulamak zorundadır.

2.Siyasal partilere üye olamaz, bir siyasi partinin, bir siyasi kişinin yararını,zararını hedef alan bir işlemde bir eylemde bulunamaz;görevini yerine getirirken yurttaşlar arasında dil,ırk,cinsiyet,siyasal düşünce,görüş,inanç,din,mezhep ayırımı yapamaz.

3.Yasalarla yetkili olmadığı durumlarda, basına bilgi ve demeç veremez.

4.Grev, boykot,işi yavaşlatma gibi eylemlerde bulunamaz,sendika kuramaz,bir sendikaya üye olamaz.

5.Ticaret yapamaz, kazanç getirici herhangi bir eylemde bulunamaz, ancak meslek sandıklarına üye olabilir.

6.Görevlerinden başka bir işte, ikinci bir görevde çalışamaz.

7.Hizmet verdiği kişilerden, bunların akrabalarından, kuruluşlarından, dolaylı dolaysız armağan alamaz,çıkar sağlayamaz.

8.Görevleri il ile ilgili gizli bilgileri açıklayamaz, başkalarına veremez.

Devlet memurları kanununda ve özel yasalardan başka İç Hizmet Yönetmeliği de eğitim işgörenlerine bazı sorumluluklar getirmektedir. Bunların bir kesimi İç Hizmet Yönetmeliği'nin görevlerle ilgili maddelerinde, bir kesimi de ayrı maddeler olarak konulmuştur.

Yine eğitim işgörenlerinin giysileri için birçok düzenleyici ve kısıtlayıcı hükümler İç Hizmet Yönetmeliği'nde ve Kamu Kurum ve Kuruluşlarında çalışan personelin kılık kıyafetine dair yönetmelikte yer almaktadır.

e) Güvenceler: Eğitim işgörenine, bir devlet memuru olarak, anayasa ve devlet memurları kanununca verilen güvenceler de şunlardır:

1. İşgörenin ödeme ve özlük hakları, yalnız yasa ile düzenlenir ve yasaların güvencesi altındadır.
2. Yasalarda gösterilen durumların dışında, herhangi bir nedenle işgörenin memurluğuna son verilemez.
3. İşgören yönetsel yargı sistemine karşı kendini savunma hakkına sahiptir, işlemediği bir kusur ya da suçtan dolayı cezalandırılmaz.
4. İşgören, yasalara uygun biçimde, istediği an görevinden çekilebilir.
5. Yasal koşullar yerine geldiğinde emekliliğini isteyebilir.

Eğitim işgörenleri, üstlerince ya da örgütlerince kendilerine uygunanan yönetsel eylem ve işlemlerden dolayı kullanacakları yakınma hakkını, iç hizmet yönetmeliğinin ilgili

maddelerine ve devlet memurlarının şikayet ve müracatları hakkında yönetmeliğe göre yapmak zorundadır.

f) Sosyal Haklar

1. Emeklilik Hakkı
2. Hastalık ve analık sigortası
3. Yeniden işe başlama
4. Ek sosyal sigorta ve yardımlaşma
5. Kiralık konut sağlama
6. Konut verme: Eğitim işgörenlerine konut yaptırılması ilköğretim ve eğitim kanununda, Milli Eğitim temel kanununda yer almaktadır. Ayrıca 2966 sayılı Kamu Konutları Kanunu ile kamu konutları yönetmeliğini eğitim işgörenlerini ilgilendiren maddeler vardır.
7. Öğrenim bursu ve yurt sağlama: Yoksul yörelerde çalışan işgörenlerin ortaöğretim çağına gelmiş çocuklarından, okula girme hakkını kazanıp da okul bulamamış olanların, yatılı okullarda indirimli ücret alınarak öğrenimleri sağlanır. Bu indirim yüzde elli oranındadır.

### **3.6.1.Eğitim İşgöreninin Atanması**

657 sayılı Devlet Memurları kanunu ile eğitimin özel yasa ve yönetmeliklerine göre yapılır. Milli Eğitim Temel Kanununa göre “Öğretmenler, öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarından ve bunlara denkliği kabul edilen yurt dışı yüksek öğretim kurumlarından mezun olanlar arasından Milli Eğitim bakanlığınca seçilir.” Ayrıca Devlet Memurları Kanununda devlet memurların seçiminin sınavla yapılacağı hükmü yer almaktadır.

- a) Yer Değiştirme: Yer değiştirme hakkı ve koşulları, Devlet Memurları Kanununun dördüncü kısmının üçüncü bölümünde genel çerçevesiyle gösterilmiştir.
- b) Göreve Başlama: İşgören, yeni görevine başladığını, görevin bulunduğu örgütün ilgili

en üst yönetmenine sözlü ya da gerekiyorsa yazıyla bildirir. Eğer işgörenin kendisi okulun en üst yönetmeni ise bu bildirimini bağlı olduğu üst örgüte yapar. Yazıda atanma emrinin tarihi, sayısı, göreve başlama güne ve görevinin devir alındığına ilişkin bilgiler bulunmalıdır.

c) Adaylık: Yasaya göre, adaylığı süresi en az bir, en çok iki yıldır. Adaylık dönemini başarıyla tamamlayan bir öğretmen, bir eğitim uzmanı, kamu kuruluşlarından birine başka bir görevle atansalar bile, yeniden adaylık dönemi geçirmezler. Ayrıca memur adaylarının görev ya da yer değiştirme hakkı yoktur.

d) Memurluğun Sona Ermesi: Devlet memurları kanununun dördüncü kısmının dördüncü bölümünde çekilmenin nasıl yapılacağına ilişkin hükümler yer almaktadır.

### 3.6.2. Ödeme

a) Ücretler: Eğitim işgörenlerinin ücretleri Devlet Memurları Kanununa göre ödenir. Ders görevi ücreti, okullarda, yasayla okutmak zorunda olduğu ders ve ders saatinin dışında okutulan dersler için öğretmenlere ödenen ücrete ders görevi ücreti denilmektedir. Özel bir yasayla öğretmenlere eğitim tazminatı adı altında ödeme yapılmaktadır. Eğitim tazminatının miktarı yıldan yıla değiştirilebilmektedir. İşgörene verilecek olan yoksun yer ödeneği çalıştığı yerin yoksunluk derecesine göre ayarlanacaktır. İşgören aylığı ile birlikte peşin ödenecek bu ödenekten ayrıca bir de vergi alınmayacaktır.

b) Mali Haklar: Mali haklar, memurun öğrenimi, makamı, maaş derecesi gözetilmeksizin onun geçimine yardım etmek amacıyla eşit olarak yapılan yardımdır.

- Aile yardımı ödeneği
- Doğum yardımı ödeneği
- Ölüm yardımı ödeneği
- Tedavi yardımı ödeneği
- Cenaze yardımı ödeneği
- Giyecek yardımı ödeneği

- Yiyecek yardımı ödeneği
- Yakacak yardımı ödeneği

c) Yükselme: Türkiye Eğitim Sistemi'ndeki iş görenlerin yükselmesi üç yolla sağlanmaktadır;

1. Ücret yükselmesi: İş gören, Devlet Memurları Kanunu'na göre, başarılı çalıştığında her yıl bir kademe ilerlemesi, üç yılda da bir derece yükselmesi yapar.

Eğitim iş görenleri için, müfettiş raporları ile üst yönetmenlerin verdiği sicil raporları, kademe ilerlemesi ve derece yükselmelerinde, yasal belgelerdir.

2. Makam Yükselmesi: Bir eğitim işgöreni, şimdiki uygulamaya göre, öğrenimi yüksek olduğunda, okul müdürlüğünde Bakanlık katındaki yönetim kademelerine kadar yükselbilmektedir.

3. Uzmanlaşma: İşgörenin uzmanlaşması örgüt içinde parasal ve psikolojik yönden göçmenmesine yol açar. Uzmanlaşan kişi ayrıca uzmanlaştığı alana göre yükselmiş olur. Özellikle uzmanlaşma, işgörenin kendini geliştirme gereksinimine doyumunu bakımından da önemlidir.

### **3.6.3. Sağlık Hizmetleri**

İç Hizmet Yönetmeliği'nde sağlığın korunması, hastalık ve tedavi işleri, acil vakalarda sağlık raporu alma işleri, hastalık izninin geçirileceği yerler, sağlık karnesi, ilaç dolapları ve benzeri başlıklar altında maddeler vardır.

Devlet Memurlarının Tedavi Yardımı ve Cenaze Giderleri Yönetmeliği'nde tedavi ve yol giderlerinin kim için hangi hal ve şartlarda sağlanacağına; hastalık halinde nasıl başvurulacağına ve ne gibi işlemlerin yapılacağına, sağlık raporlarını nasıl düzenleneceğine; tedavi giderlerinin nasıl ödeneceğine; bu hizmetlerin yurt içinde ve yurt dışında nasıl yürütüleceğine; sağlık karnesinin, sağlık dosyasının nasıl düzenleneceğine; cenaze giderlerinin kimler için hangi hal ve şartlarda ne şekilde karşılanacağına ilişkin maddeler ve açıklamalar bulunmaktadır.

Memurların Hastalık Raporları Verecek Hekim ve Resmi Sağlık Kurumları Hakkında

Yönetmelikte hastalık raporunun alınacağı yerler, hastalık izin süreleri, iznin geçirileceği yer, acil vakalar ve benzeri konulara ilişkin maddeler yer almaktadır.

İç Hizmet Yönetmeliği'ndeki sağlık hizmetleri ile ilgili maddeler, yukarıdaki iki yönetmeliğe göre düzenlenmiştir. Herhangi bir sağlık sorunu çıktığında, bu üç yönetmeliği de gözden geçirmek gerekmektedir.

Memurlara verilecek hastalık izinlerinin süresi, Devlet memurları Kanunu'nun dördüncü kısmının beşinci bölümünde gösterilmiştir.

Bakanlık, öğrencilerle birlikte eğitim iş görenlerinin sağlık hizmetleri için örgütlenmektedir. Birçok sağlık merkez, sağlık tahlil laboratuvarı açılmış, buralara sağlık iş görenleri atanmıştır.

1) İzinler: Öğretmenler, okulların yaz ve dinlenme tatillerinde izinli sayılırlar. Bunlara ayrıca dinlenme izni verilmez.

a) Mazeret İzni

- Kadın işgörene doğurmasından önce sekiz hafta, doğurmasından sonra sekiz hafta olmak üzere dokuz haftalık doğum izni,
- Erkek işgörene eşinin doğurmasından dolayı üç gün doğum izni,
- İşgörenin kendisinin evlenmesi durumunda üç gün evlenme izni,
- İşgörenin eşinin, anasının, babasının, kardeşinin ve çocuğunun ölümünde beş gün ölüm izni,
- Gerektiğinde yılda on gün, zorunlu durumlarda on gün daha, toplam ya da parça parça kullanılmak üzere yirmi gün mazeret izni.

Son on günlük mazeret izni öğretmenlerce kullanılamaz.

b) Aylıksız İzin: İşgörenin anası, babası, eşi, çocuğu hastalandığında işgörene en çok altı aya kadar aylıksız izin verilir. Ayrıca, eşi resmi bir görevle yurt dışına gidenlere üç yıl, bebeğine bakmak zorunda olanlara da bir yıla kadar aylıksız izin verilebilmektedir.

c) Güvenlik: Yönetmenler, işgörenlerin sağlığı kadar, güvenliği içinde gereken önemleri almakla görevlidir. İç Hizmet Yönetmeliği'nde güvenlik hizmetlerinin, nöbet hizmetlerinin nasıl yapılması gerektiği ve önemi gösterilmektedir.



### 3.6.4. Disiplin

İç Hizmet Yönetmeliği'ne göre disiplin "Kanun, tüzük, yönetmelik ve emirlere mutlak bir itaat ve astın ve üstünün hukukuna riayet demektir.

Okul yönetmenleri, bu tanıma uygun olarak yönetmeliklere konulmuş kuralları uygularken eğitimin bilimsel ilke ve kurallarını yıkmamak için gereken dengeyi kurmak zorundadırlar.

Eğitim işgörenlerinin disiplin işlerinin ilkin devlet memurları kanununun dördüncü kısmının yedinci bölümünde gösterilen hükümlerine, sonrada İç hizmet Yönetmeliği'ndeki esaslara uyması gerekmektedir.

Devlet Memurları Kanunu'nda disiplin amirlerine, cezalarına, bunların uygulanmasına, cezaya itiraza ve itiraz süresine, savunma hakkına ve benzeri durumlara ilişkin maddeler yer almaktadır.

#### a)) Cezalar

1. Uyarma
2. Kınama
3. Kısa süreli durdurma
4. Uzun süreli durdurma
5. Geçici olarak görevden çıkarma
6. Devlet memurluğundan çıkarma

Kısa süreli durdurma, uzun süreli durdurma, geçici olarak görevden çıkarma, disiplin kurulunun görüşü olmadan iş görene verilemez. Devlet memurluğundan çıkarma cezasının verilebilmesi için, yüksek disiplin kurulunun kararı gerekmektedir. Ayrıca bir iş görene savunması alınmadan disiplin cezası verilemez. İş gören, üst yönetmence verilen cezalar için bir sonraki üst sicil yönetmenine itiraz edebilir. Mahkemeden başka makamlara yapılacak itirazın süresi, cezanın işgörene yazılı olarak duyurulmasından başlayarak on gündür. Mahkemeye başvurma süresi ise altmış gündür (DMK, 2004).

İşgöreni, atamaya yetkili yönetmenlerle vali, kaymakam ya da müfettişler görevden

uzaklaştırılabilir. İşgören,görevinden uzaklaştırıldığı sürece,diğer haklarına dokunulmadan yalnız aylığının üçte ikisini alabilir.Görevine döndürüldüğünde işgörene aylıklarından kesilen üçte birler geri verilir.

b) Ödüller: Devlet Memurları Kanunu'nda devlet memurlarına verilecek takdirname ve ödüle ilişkin yalnızca iki madde bulunmaktadır. Eğitim örgütünde çalışan işgörenlerin nasıl ödüllendirileceği İç Hizmet Yönetmeliği ile 1968'de çıkarılan ve bazı maddeleri yürürlükte olan 4357 sayılı kanunun 5.maddesinin (a)fıkrası gereğince İlkokul Öğretmen ve İdarecilerinin Üstün Başarılı Sayılmasına Ait Yönetmelikte gösterilmektedir.

c) Sicil: Her işgören için bir sicil dosyası tutulur. Budosyadan sicil raporları, denetleme raporları, mal bildirimini, verilen ceza ve ödüller gibi işgörene ilişkin belgeler bulunur. İşgörenin yeterliliğinin saptanmasında, maaş kademesi ilerlemesinde, derece yükselmesinde, bir göreve atanmasında,işten çıkarılmasında emekliye ayrılmasında sicil dosyasında bulunan belgeler ve bilgiler kullanılır.

Sicil hakkındaki yasal düzenlemeler Devlet Memurları Kanunu'nun dördüncü kısmının altıncı bölümünde yer almaktadır.Bu yasada memur kütüğünün düzenlenmesinde,memura numara verilmesinde,özlük dosyasının tutulmasında,sicil dosyasına,memura verilecek raporlara,,yönetmenlerin tutacağı sicil not defterine,memurların sicil raporlarına itiraz hakkına ve hazırlanacak sicil yönetmeliğine ilişkin hükümler vardır.

### **3.6.5.Yetiştirme**

Devlet Memurları Kanunu'nun işgörenlerin yetiştirilmesi ile ilgili üçüncü kısmında işgörenlerin yetiştirilmesine ilişkin ilkeler, örgütler, yurt dışında yetiştirilmesi ile ilgili kurallar, işgörenlerin yetiştirilmesi için bir eğitim genel planı yapma zorunluluğu yer almaktadır.

Milli Eğitim Temel Kanunu'nda ise öğretmenlerin hizmet içi eğitimi için şu hükümler vardır. Öğretmenlerin daha üst öğrenim görmelerini sağlamak üzere yaz ve akşam okulları açılır, hizmet içinde yetiştirilmeleri için kurslar ve seminerler düzenlenir.Milli Eğitim Bakanlığı'nca açılan kurs ve seminerlere devam edenlerden başarı sağlayanlara belge verilir.Bu belgelerin atama,yükselme ve nakillerinde ne ölçüde ve nasıl değerlendirileceği

yönetmelikle düzenlenir.Bakanlı, öğretmenlerden üst öğrenim ya da uzmanlık öğrenimi yapmak isteyenlerin bu gereksinimlerini karşılamak için,öğretmenlerin yurt içinde Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri Hakkında Yönetmeliği çıkartmıştır.

a) Hizmet İçi Eğitim: Dört tür hizmet içi etkinliği açmak gerekmektedir;

1.Uyarma Eğitimi: Hizmete yeni giren işgörenlerin örgüte ve işine uyarlanması için belli bir süre eğitimden geçirilmesi yararlı olmaktadır.

2.Geliştirme Eğitimi: Bu tür hizmet içi eğitim, eğitim işgörenlerine bilimsel ve yönetsel yenilikleri öğretmek için gerekmektedir.

3.Yükseltme Eğitimi: Bu tür hizmet içi eğitim, işgörenlerin derece ve makam yükselmeleri için gereklidir. Bir bakıma, yükselinecek makamın hizmet öncesi eğitimi niteliğinde olan bu eğitim,yeni görevin yapılmasına büyük katkılarda bulunmaktadır.

4.Tamamlama Eğitimi: İlköğretimde yüksek öğretim zorunluluğu konulduğu için, yüksek öğrenimi olmayan öğretmenlerin tamamlama yoluyla öğrenim derecelerini yükseltmeleri gerekli görülmüştür. Ayrıca öğretmenlikten eğitim uzmanlığı alanlarına ya da bir eğitim uzmanlığından diğer eğitim uzmanlığına geçişte tamamlama eğitimi yapılması gerekmektedir.

b) Emekliliğe Hazırlama: Emekliliğe ayrılmadan önce yapılan; işgörene gücü, ilgisi, isteği doğrultusunda bir işi yapma,sürdürme yeterliliği kazandıran eğitime,emekliliğe hazırlama eğitimi denilmektedir. İşgöreni emekliliğe hazırlama, örgütün görevi olmalıdır. Batı ülkelerinin bir kesiminde işgören, emekliğe ayrılmasında beş yıl kadar önce, örgütüncü emekliliğe hazırlık eğitimine alınmaktadır.

Stajyerlik, Adaylık İşlemlerinin Yapılması

Aday memurların İşlerinin Yapılması: Aday memurun atandığı okul veya kurum yönetici tarafından aday memurun yetiştirilmesinde kendisine yardımcı bulunacak, rehberlik yapacak bir rehber eğitici görevlendirilecek. Rehberlik eğitici ilgili yönetmelikte belirtilen ilkeler doğrultusunda adayı yönlendirir ve yetiştirilmesini sağlar.

a) Aday olarak ilk ataması yapılan memur bir yıldan az ve iki yıldan fazla olmamak üzere bir adaylık süresi geçirilir.

b)Aday memur olarak atananlar sırası ile 1.Temel Eğitim,2.Hazırlayıcı

Eğitim,3.Uygulamalı Eğitim devrelerini kapsayan adaylık eğitimi ile görevin gerektirdiği bilgi ve beceriler kazandırılarak başarılı olmaları sağlanır.

c)Adaylık süresi içinde davranışları da izlenerek hatalı ve eksik görülenlerin düzeltilmesi için önerilerde bulunulur ve yardım edilir.

d) Aday memurlar, uygulamalı eğitim sonucunda Uygulamalı Eğitim Değerlendirme Belgesinde yer alan bilgi ve başlıklarına göre birinci ve başlarına göre birinci ve ikinci sicil amirleri tarafından değerlendirilir. Verilen toplam puanların aritmetik ortalaması 60 ve yukarı olan aday başarılı sayılır.

Personelin İzlenmesi, denetlenmesi; Personelin izlenmesi devam, devamsızlıkları izlenmesi, personelin çalışmalarının izlenmesi şeklinde dir.

Personelin denetlenmesine gelince, bir okulda yönetici tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönleri belirlenemez. Denetim işleri uygulama ile plan ve ilkeleri karıştırma,ayrılma ve hataları saptama,ayrılma ve hatalı uygulamayı zamanında ve yerinde durdurma,nedenlerini araştırma,giderici düzeltici önlemleri belirleme,önerilerde bulunma,yol gösterme,önlem uygulamalarını gözleme ve sonuçları hakkında hükme varmadır.

a)Okulda emniyetin sağlanması ve kazaların önlenmesinde yöneticiler yetkili ve sorumludur. Yangın, motorlu araç, spor,yükleme ve taşıma,tp gazların kullanılması,sağlık gibi konularda uygun önlemler alınıp alınmadığını ve işlemlerin yapılma durumunu denetler.

c) Okul müdürü öğretimin geliştirilmesi amacı ile her öğretmenin dersine her kanaat döneminde bir defe girer.Bu ders denetiminde öğretmenin ders içi etkinliğini izler.Dersten sonra öğretmenle görüşerek rehberlik yapar.Ders teftiş raporunu doldurur ve dosyasına koyar.

d) Okulda görevli ve eğitici diğer personelin görevlerini her zaman gerektiği şekilde yapmaları istenir ve beklenirse de bazen aksine davranışlarda karşılaşabilirler. Bu durumda önleyici ve düzeltici önlemler alınır. Ancak tekrarlandığında ve gerektiğinde cezalandırma yöntemi uygulanır. Disiplin cezasının amacı hizmetlerin gereği gibi yürütülmesini sağlamaktır.

e)Müfettişler tarafından yapılan genel denetim sonuçlarının yazıldığı teftiş defteri tutulur. Okulun çalışmalarında yeterli görülmeyen hususları müdür ilgili birey ve gruplarla görüşülerek eksiklikleri giderilir.

### **3.7.Okul İşletmesi**

#### **3.7.1.Genel Hizmetlerin Yönetimi**

Bazı okullarda, büyük eğitim örgütlerinde, genel hizmetlerin yönetiminde,beherikli işgörenler çalıştırılır.Bunlara iç hizmet şefi,yönetim memuru,dahiliye müdürü gibi unvanlar verilir.

#### **3.7.2.Eğitim Yerleri**

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

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

Okul Binası

1. Bina eğitim elverişli olmalıdır.
2. Bina güvenli olmalıdır.
3. Bina sağlığa uygun olmalıdır.
4. Bina ekonomik olmalıdır.

5. Bina korunabilir olmalıdır.
6. Bir sağlam olmalıdır.
7. Bina kullanışlı olmalıdır.
8. Bina kolay işletilebilmelidir.

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

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

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

### **3.7.3. İşletme**

İşletme geniş anlamıyla yönetim demektir. Eğitimde işletme, eğitim için kullanılacak binaların, tesislerin, yerlerin ve benzerlerinin kullanıma hazır tutulması, çalıştırılması anlamındadır.

a) Donatım: Bir eğitim programının gerçekleştirilebilmesi için yapılan binanın, eğitime elverişli duruma kavuşturulması, donatılması gerekir. Donatım için alınacak eşyaların, araçların, gereçlerin aşağıdaki nitelikleri taşıması gerekmektedir:

1. Donanım eğitim programı için gerekli olmalıdır.
2. Donanım tehlikesizce, güvenle kullanılabilmelidir.
3. Donanım öğrencilerin beden ölçülerine uygun olmalı, sağlığını tehlikeye sokmamalıdır.
4. Donanım sağlam olmalıdır.

5. Donanımın bakımı, korunması kolay olmalıdır.

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

b) Temizlik: Eğitim yerinin temizliği, günlük, haftalık ve mevsimlik olarak değişik uğraşı ister. Eğitimde ve yönetimde kullanılacak araçların bakımlı, temiz olarak kullanılmaya hazır olması da günlük ve dönemlik işlerdendir. Bunlardan bazıları temizlemede çok usta ve özenli olmayı gerektirir. Sözelimi sinema makineleri, projektörler, duyarlı laboratuvar araçları bunlardandır(Başaran, 1993).

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

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

c) Isıtma, Aydınlatma: Okulların çoğunda soba kullanılmaktadır. Yangına yol açmaması için sobaların sık sık denetlenmesi, yangından korunma ve sivil savunma yönetmeliklerine uygun davranılması zorunludur. Kalorifer kurulması çok masraflıdır. Ama eğitime en elverişli ısıtma düzenidir. Elektrik düzeni bakımlı, elektrik kontaklarına yol açmayacak biçimde onarılmış; düğmeler, prizler sağlam olmalıdır. Hem aydınlatma düzeninin iyi kullanılması, hem de enerji savurganlığına yer vermemesi, yönetimin üzerinde duracağı önemli bir konudur.

d) Bakım, Onarım, Koruma: Bir eğitim yerinin ve içindeki donanımın eskimesini en aza indirerek ömrünü uzatmaya sürdürme işleri denir.

İç Hizmet Yönetmeliğinde yangına karşı alınacak önlemler geniş olarak açıklanmıştır. Bu yönetmelikte elektrik donanımına, soba ve bacalara ve bunların dışında yangın çıkaracak durumlara karşı nelerin yapılması gerektiği gösterilmektedir. Ayrıca söndürme, kurtarma, koruma, ilkyardım ekiplerinin oluşturulmasına, bunların görevlerine, kullanılacak araç, gereç ve donanıma, yangından korunmanın eğitimine, sorumluluklarına ilişkin maddeler vardır. Ayrıca öğrencilere yangından korunma, yangında yapılacaklar için uygulamalı

eğitim yapılması da bu yönetmelikte istenmektedir(Başaran, 1993).

- Okulda bir müdür yardımcısı başkanlığında, yangın söndürme, kurtarma ve koruma ekipleri kurulur. Ekiplerde görev verilen öğretmen, öğrenci ve hizmetlilere yangın söndürme, yangından korunma ve kurtarmanın nasıl yapılacağı öğretilir.- Okulda ateş yakılan ve yangın tehlikesi olan yerlerde alınacak önlemleri kapsayan yangın söndürme yönergeleri hazırlanır ve ilgililere duyurulur.- Yangın söndürme ve kurtarma cihazları eksiksiz olarak sağlanır, uygun yerlerde saklanır. Yılda en az iki defa kontrol edilir, eksiklikleri giderilir ve her an kullanmaya hazır halde tutulur. Binanın elektrik tesisatı, sobaları, mutfak çay ocakları, kalorifer dairesi sık sık kontrol edilir, ateş söndürülmeden bu yerlerin terk edilmesi ikaz edilir ve sağlanır. Okulda yangında kurtarılabakan önemli ve kıymetli evraklar çelik kasalara ve dolaplara konur. Üzerine yangından kurtarılabakan etiketi yapıştırılır.- Okul bina ve tesislerinin yapı ve durumlarına göre temizlik araç ve gereçleri zamanında ve yeterince sağlanarak ilgililere teslim edilir. Bu araç ve malzemelerin kullanma şekli gerektiğinde açıklanır.

Eğitim etkinliklerinde yararlanılabakan ve kullanılacak tesis ve araçların temiz olması gerekir. Okulda temizlik işleri günlük, haftalık ve mevsimlik olarak yapılır. Her araç ve yer kirlendiğinde temizlenmesi gerekeceği vurgulanarak günlük, haftalık ve mevsimlik temizliklerde nelerin yapılacağı belirlenir ve ilgili hizmetlilere bildirilir.- Okul bahçesi öğrencilerin ders dışı zamanlarında oynamalarına, gezinmelerine imkan verecek şekilde tanzim edilir, bakımı yapılır, temizlenir ve korunur.- Okulda çöpler uygun bir yerde toplanır, alınıncaya kadar dağılması ve yayılması önlenir. Çöplük ve koku yapan, sinek barındıran yerlerin gerektiği zamanlarda ilaçlanması sağlanır.- Okul bina ve tesislerin temiz ve bakımlı olması için uyulacak ilkeler ve kontrol esasları belirlenir, tüm öğrenci, öğretmen, personele toplu olarak açıklanır, denetimi sürekli ve sık olarak yapılır(Taymaz, 1995).

d) Sivil Savunma İşleri: Her okul yönetimi, sivil savunmaya ilişkin işleri zamanında ve gerektiği biçimde yapmakla görevlidir. Sivil Savunma Kılavuzunda okulda kurulacak örgüt belirlenmiştir. Bu kılavuza göre, okulun sivil savunma amiri, sivil savunma ekipleri belirlenmekte ve okul için sivil savunma planı yapılmaktadır. Ayrıca, sivil savunma için bir dosya açılması ve sivil savunmaya ilişkin belgelerin gerektiğinde kullanılacak biçimde bu dosyada saklanması istenmektedir(Başaran, 1993).



Okulda sivil savunma işlerinin, sivil savunma klavuzunda belirlenen ilkelere uygun biçimde yürütülmesi için bir müdür yardımcısı, okulun sivil savunma amiri olarak görevlendirilir.- Okulun büyüklüğüne göre gerekli öğretmen, öğrenci ve diğer personelden oluşan sivil savunma ekibi kurulur. Ekipte değişiklik olduğunda yeni seçilir ve ilgililere duyurulur.- Sivil savunma dosyası açılır ve plan hazırlanır. Planda yapılacak çalışmalar ile görevli personeli gösterir çizelgeler hazırlanır. Sivil savunma ile ilgili levhalarla birlikte çizelgeler uygun yerlerde duvarlara asılarak tüm personelin görmesi sağlanır.- Çevrede bu konuda görevli bulunan eleman ve kuruluşlarla da işbirliği yapılarak koordinasyon esasları saptanır. Birbirlerinin var olan imkanlarından yararlanmalarının yolları aranır ve gerekirse protokol hazırlanır.- Okulun sivil savunma planına göre yılda en az bir defa deneme yapılır. Verilen alarm heyecanlanmayı ve karışıklığı önlemek için önceden ilgili personele duyurulur. Uygulama sonunda tutanak hazırlanır ve dosyasına konulur(Taymaz, 1995).

e) Ayniyat İşleri: Ayniyatın sözlük anlamı “kullanılmaya ya da harcanmaya elverişli olup taşınabilen ve para eden şeyler” dir. Bunlara ayniyat diliyle “demirbaş eşya” denir. Ayniyat Talimatnamesi’ne göre donanımlar, eşya, araç ve kitap olarak üçe ayrılmıştır. Defterler A, B, C olarak ayırılır. Bu defterlerden başka ambardaki tüketim gereçleri için de ambar esas defteri tutulmaktadır.

Kullanılması becerikli olmayı gerektiren araçlar, gereçler için bir yönerge hazırlanıp aracın, gerecin yanı başına, okunacak bir yere asılması yararlı olmaktadır. Eğitim yönetmeni, bu yönergelere uygun olarak aracın, gerecin kullanılıp kullanılmadığını sık sık denetlemelidir(Başaran, 1993).

f) Ayniyat Devir Teslim İşlerinin Yapılması: Okul müdürü göreve başlarken veya ayrılırken ayrıca ayniyat mutemedi görevi değiştirirken devir teslim işlemi yapılır. Ayniyat mutemetleri ayniyatı demirbaş, yoğaltım ve yardımcı deftere göre sayım yaparak teslim ederler. Eksiklik olması halinde komisyon tarafından tutanak tanzim edilir.- Okul müdürlerinin devir teslim işlemi kendi aralarında veya kurulun bir komisyonun hazırlayacağı liste ve tutanağa göre yapılır. Genellikle muayene ve sayım komisyonunun hazırladığı liste ve tutanak üzerinde işlem yapılır. Devir teslim tutanağında sıra no, demirbaş no, eşyanın adı, cinsi ve özelliği, adedi, bedeli, tutarı ve açıklama yazılır. Tutanak dört kopya halinde yazılır, bir kopyası devredende, bir kopyası devralanda kalır, bir kopyası okulda dosyasına konur ve bir kopyası Milli Eğitim Müdürlüğüne gönderilir.-

Demirbaş eşya dışında diğer kıymetli malzeme ve belgeler de maddeler halinde ve ayrıntılı şekilde yazılarak devir teslim işlemine dahil edilir. Bunlar kıymetli olan yoğaltım malzemeleri kütük, sınıf geçme, diploma, devam-devamsızlık, teftiş defteri, öğretmenler ve disiplin kuralları kararı, not fişleri ve para ile ilgili belgelerdir.- Göreve yeni başlayan okul müdürü iki hafta içinde devir teslim işlemini bitirerek demirbaş eşya ile kıymetli malzeme ve belgeleri teslim aldığına dair yazıyı Bakanlığa gönderir. Devir teslimde sorunlarla karşılaşılırsa durumu Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirir. Aksi halde üç ay sonra müdürün ayniyatı tam olarak teslim aldığı kabul edilir(Taymaz, 1995).

### **3.8.Eğitim Bütçesinin Yönetimi**

Eğitim yönetiminde, hemen her işin yapılması paraya dayanır. Paranın yönetimi ise eğitim yönetiminin temelidir. Eğitim yönetiminde başarının kuralı, eğitime ayrılan her kuruşun yerine, değerince harcanmasıdır. Türkiye'nin ulusal giderlerinden eğitim işlerine ayırabildiği para, gelişmiş ülkelere bakarak çok azdır. Bu kıt kaynaklarla eğitimi yönetmek, yönetmenin çok becerikli olmasını gerektirir.

#### **3.8.1. Bütçe ve Etkenleri**

Bir örgütün belli bir süre işleyebilmesi için yapılacak harcamaları gösteren parasal plana bütçe denir. Eğitim bütçeleri için mali yıl şimdi takvim yılına uydurulmuştur. Ocağın başından Aralığın sonuna kadar geçen bir yıl, bir mali yıldır. Eğitim bütçesinin mali yılı, genel bütçenin mali yılına uymak zorundadır. Bütçe, yapılanı değil, yapılacakları gösterir. Bütçeleme, araştırmaya, incelemeye dayanan; geleceğe ilişkin kestirimler yapmayı gerektiren bir süreçtir.

Eğitime Verilen Önem: Ülkelerin gelişmişlik düzeyi yükseldikçe eğitime verdiği önemin de arttığını göstermektedir. Bir ülkenin, eğitime verdiği önemi ve bu önemin arttığını gösteren üç gösterge vardır:

1. Öğrenci başına eğitim harcaması

Eğitim yönetiminin amacı, ğrenci başına düşen maliyeti en aza düşürerek okulun verimliliğini artırmaktır. Ama, ğrenci başına her yıl artan eğitim harcaması ise eğitime verilen önemi göstermektedir. Bu ikisi arasında bir çelişki var gibi görünmektedir.

Maliyet artışı genel olarak iki nedenden doğar: Birincisi eğitimin iyi ynetilmemesinden, ikincisi ise pahalılıktan.

2. Eğitim bütçesinin artması; Bir ülkenin eğitime verdiği önem, eğitimi her yurttaşa ulaştırması ile ölçülmelidir.
3. Eğitim harcamalarının ulusal gelire oranı; Eğitim bütçesindeki artışın değerini bulmak için, bütçedeki gelirin ulusal gelirle karşılaştırılması gerekir.

Bir ülkenin ya da hükümetin eğitime verdiği önemin yüksek olması için, ülkenin artan ulusal gelir oranında daha fazla bir oranda eğitime para ayırması gerekir.

Geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde, ulusal gelir içinde eğitime ayrılan paranın oranı, her yıl artacağı yerde, azalma göstermektedir. Buna karşılık gelişmiş ülkelerde bu oran her yıl biraz daha artmaktadır. Gelişmiş ülkelerde, ortalama olarak toplam ulusal gelirden eğitime ayrılan pay, yüzde beş dolayındadır. Geri kalmış ülkelerde bu oran yüzde iki, gelişmekte olan ülkelerde ise yüzde üç buçuk dolayındadır.(Başaran, 1993)

Türk ekonomik yaşamında 1930’larda başlayan “devletçilik” bugün bu alanda büyük bir atılım olarak değerlendiriliyorsa o zaman Türk eğitimini geliştirme girişimleri de bugün için büyük bir atılımdır.(Adem, 1982).

### **3.8.2. İlköğretim Gelirleri**

a) İlköğretime ait gelir kaynakları şunlardır:

1. Genel bütçeden sağlanan gelir: 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’nun 77. maddesine göre, 1961-1971 yılları arasında devlet gelirlerinin %3’nden ve ondan sonraki yıllarda ise %2’sinden az olmamak üzere denek konulur. 1995 yılında, devlet bütçesinden ilköğretime ayrılan yatırım deneği %11.49’dur.
2. İl zel İdareleri, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu’na göre, yıllık gelirlerinin %20’sini ilköğretim giderlerine ayırmak zorundadır.

3. Köy okullarına gelir sağlamak üzere, tahsis edilen araziden ve okul uygulama bahçesinden elde edilen gelirler hariç köy bahçelerine her yıl genel gelirin en az %10'u oranında konulacak ödenekler.

4. Devamsız öğrencilerin velilerinden ilköğretim kurulları veya mahkeme kararı ile alınacak para cezaları.

5. Gelirleri sıbyan, mahalle tıfıl okullarıyla medreselere ve diğer ilim müesseselerine tahsis edilmiş bulunan mazbut vakıflar hasılatından her yıl Vakıflar Genel Müdürlüğüne bütçe ile tespit edilecek gelirlerle mütevelliler tarafından idare olunacak vakıflardan ayrılacak hisseler.

6. İktisadi Devlet Teşekkülleri, özel kurumlar, dernekler ve hayırsever kişiler tarafından makbuz mukabilinde yapılacak para bağışları, yıllık bildirimde bildirilecek gelirlerden ve kurum kazançlarından indirilir.

7. Faizler

8. Hurdaya çıkacak okul eşya ve levazımının, işe yaramayacağı anlaşıldığından veya yenisi yapıldığından satılmasına karar verilen okul binaları enkazının veya okul yerinin değiştirilmesi dolayısıyla bu kanuna göre istifade edilemeyecek durumda kalan arsa ve tarlaların satışından elde edilecek paralar.

9. Sözleşmeler gereğince kısmen veya tamamen yerine getirilmeyen okul yapım işleri müteahhitlerden alınacak gecikme ve benzer tazminat ve müteahhitlerin irat kaydolunacak teminat akçeleri(Adem, 1982).

b) Halk Katkıları

“Kendi Okulunu Kendin Yap Kampanyası” çerçevesinde 1981’de başlatılan halk katkısının giderek arttığı gözlenmektedir.Hayırsever yurttaşlarımız ile çeşitli büyüklükteki şirketlerin, vakıfların, özellikle Milli Eğitim vakfı, Türk Eğitim Vakfı, Koç Vakfı, Sabancı Vakfı, Türk Petrol Vakfı, Enka Vakfı gibi vakıfların okul binası yapımı, arsa bağışı, okul donatımı, yurt-lojman yapımı, spor sitesi yapımı ve işletimi, yurt içi ve yurt dışı burs tahsisi gibi konularda milli eğitime büyük katkıları olmaktadır. 1988 yılında halk katkısının toplamı devletin MEB’e ayırdığı yatırım ödeneklerinin üçte birine ulaşmıştır.

c) Fonlar

1985-1989 yılları arasındaki çeşitli fonlardan eğitim sektörüne (spor dahil) ayrılan ve harcanan kaynaklar şunlardır:

1990'da öngörülen fon kaynağı 242.9 milyar TL'dir. Bunun içinden 3418 sayılı kanuna göre sağlanan ek kaynak Akaryakıt Tüketim Fonu, Geliştirme ve Destekleme Fonu ile Çıracılık ve Mesleki Eğitim Fonu bulunmaktadır.

Milli eğitime 1989 yılında ayrılan fonlar 319 milyar TL'dir. İndeksi 1151'dir.

#### d) Proje Kredileri

MEB ve YÖK projeleri için Dünya Bankası'ndan 355.4 milyon dolarlık kredi sağlanmıştır. Milli Eğitim Projesi için 178.9 milyon dolar 1990-1994 yılları arasında ayrılmıştır.

#### e) Dış Yardım

Gelişmekte olan ülkelerde, dış yardım eğitim finansmanında çoğu kez birinci derecede rol oynar.

#### f) Tekel Ürünleri

Her türlü alkollü içkiler ile her türlü alkolsüz içkiler, tütün ve tütün mamullerinin teslimi ve ithalatından "Eğitim, Gençlik Spor ve Sağlık Hizmetleri Vergisi" alınması hükme bağlanmıştır.

#### g) Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) İçinde Eğitim Sektörünün Payları

1970 MEB'nin payı 2.28 (Tüsiad, 1990).

1995 yılında MEB'nin payı 3.12 (TBMM, 1995 ).

### **3.8.3. İlköğretim Giderleri**

a) İşgören Giderleri: Bu bölüme yönetmen, öğretmen, uzman, yardımcı işgören gibi okulda çalışan tüm işgörenlere ödenecek ödenekler girer.

b) Yürütme Giderleri: Kira, taşıma, ulaştırma, ısıtma, aydınlatma, havalandırma, temizlik, ısıtma, aydınlatma, havalandırma, büro gereçleri, makineleri, kırtasiye, PTT, su ve benzeri giderler bu bölümü oluşturur.

c)Sürdürme Giderleri: Boya, badana, bakım, yağlama, yangından koruma, ek inşaat, bina satın alma ve benzeri konularda yapılacak harcamalar girer.

d) Diğer Giderler: Bazı okullar, eğitim kuruluşları, başkalarına benzemeyen gider türüne sahip olabilir.(Başaran, 1993)

Okullarda eğitim kuruluşlarında, devlet harcamalarına esas olan iki yasa gereğince harcama yapılır. Bunun birincisi 1927 yılında çıkarılan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu, ikincisi ise 1934 yılında çıkarılan 2490 sayılı Artırma, Eksiltme ve İhale Kanunu'dur. İki yasanın da zorlayıcı, yavaşlatıcı hükümlerinin bulunduğu, bu yüzden yönetmenlerin yakındığı görülmektedir. Bu iki yasaya göre satın almaların, harcamaların nasıl yapılacağını açıklamak yüzlerce sayfaya sığmaz. Bu yüzden eğitim yönetmenlerinin bu yasaları edininip okumaları, bununla da yetinmeyip açıklamak metinlere kaynaklara başvurmaları gerekmektedir.

Genel olarak, bütçede ödeneği olan bir aracın, gerecin, donatımın satın alınması için, satın alma komisyonları kurulmaktadır. Okullarda bu komisyonun başkanı genellikle müdür yardımcılarında biridir. Devlet Malzeme Ofisi'nde satın alınacak mallar bulunduğu bunlar için başka satıcılara başvurulmaz. Satın alma komisyonu, yöntemin uygun olarak satın aldığı malın fatura ve gerekli belgelerini alarak, okulun tahakkuk memuruna verir. Tahakkuk memuru, alınacak mal için gereken her türlü belgeyi hazırlayarak satın almayı gerçekleştiren sorumlu kişidir. Tahakkuk memurunun hazırladığı satın alma(ödeme) evrakları ita amirinin onayından sonra ilgili muhasebeye gönderilir, bu muhasebece alacaklıya parası ödenir(Başaran, 1993).

#### **3.8.4. Bütçenin İşlevi**

Eğitimi bütçelemenin işlevi, eğitimin etkililiğini yükseltmektir. Ülkelerin yatırımlara, özellikle eğitime ayırdıkları kaynakların kısıtlanması, buna karşılık eğitilecek nüfusun hızla artması, eskisinden daha yüksek düzeylerde eğitim gereksinmesi, eğitimin ekonomi kurallarına göre yönetimini zorunlu kılmıştır.

Eğitimin etkililiğine oluşturan dört etken vardır. Bunlar verimlilik, sağlık, diriklik ve yararlık etkenleridir.

**Verimlilik:** Eğitilen öğrencinin sayı ve niteliği yükselirken maliyetin düşürülmesidir. Bir okul bütçesini oluşturan maaşlar, ücretler, onarım, donatım, sürdürme, yönetim giderleri ve benzerlerinin tümünü, okutulan öğrenci sayısına bölerek okulun öğrenciye harcadığı parayı bulmak kolaydır.

Eğitimin niteliğini savsaklayarak nicelikçe (öğrenci sayısınca) verimliliği artırmak kolaydır. Eğitimin nitel verimliliğini düşüren ama, nicel verimliliğini artıran yollar şunlardır:

1. İkili üçlü öğretim
2. Kalabalık sınıf
3. Yetişmemiş eğitim işgöreni çalıştırmak
4. Az maaşlı işgören çalıştırmak
5. Destekleyici öğrenci hizmetlerini kıstmak
6. Bilgi aktarmaya dayalı öğretim yapmak

Verimlilik yükseltmenin, bir önceki yıldan daha çok öğrencinin daha nitelikli yetiştirilmesi ve her öğrencinin bir önceki yıla oranla daha ucuza mal edilmesi olduğu unutulmamalıdır.

**Sağlık:** Hiçbir organın birbiriyle çatışmaya, çekişmeye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır.

Çatışmanın çok olduğu bir okulda çalışmalar yavaşlar, okulun eşyaları hor kullanılır; eğitimin niteliği düşer. Böylece eğitim etkisizleşir.

**Dirilik:** Dirik bir okul toplumsal değişimlere, bilimsel gelişmelere, yeni eğitim teknolojilerine zamanında uyartılabilen okuldur.

**Yararlılık:** İki yolla sağlanabilir. Birincisi eğittiği, mezun ettiği öğrenciler yoluyla, ikincisi ise okulun çevresine ulaştırdığı aydınlatıcı, eğitici hizmetleriyle.(Başaran, 1993)

### 3.9. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

#### 3.9.1. Eğitim Yönetiminde Demokrasi

John Dewey'in işaret ettiği gibi, eğitim yönetiminde demokrasi, sonuç alınması şart olan demokratik eylemlerin uygulanmasına imkan veren alanlardan sadece biridir. Okul yönetiminde demokrasinin yerleşmesi özellikle önemlidir, çünkü bunun okullarda demokratik davranışlar ve görüşler kazanmış vatandaşların yetiştirilmesiyle doğrudan doğruya ilgisi vardır. John Dewey, demokratik yönetimin bazı temel özelliklerini kısaca şöyle açıklamıştır: 1. Bir hayat tarzı olarak demokrasinin esası, her yetişkin kimsenin, insanların birlikte yaşayışına düzen veren değerlerin teşekkülüne katılmasıdır. 2. Her insan içinde yaşadığı toplumsal kurumların etkisi altında kaldığına göre bir demokraside bu kurumların şekilleri konusunda onun da bir fikri bulunmalıdır. 3. Demokrasi, maddi, ekonomik, psikolojik veya manevi baskılar sonucu çoğunluğun azınlığa boyu eğmesi yerine danışmayı ve içten gelen anlaşmayı getirir. 4. Demokrasi, bir yargıda bulunma ve fırsatlardan yararlanma konusunda eşitlik demektir. Hiç şüphesiz bir şahsın yargısı diğer bir şahsın yargısından önemli veya önemsiz olabilir. Başka bir deyişle, demokrasi Tanrı vergisi sayılacak hususlarda değil, kanun önünde eşitlik anlamına gelir. 5. Temel özgürlük, düşünme özgürlüğüdür. Zihin özgürlüğünü sağlamak için ne derecede eylem ve tecrübe gerekiyorsa bu fırsat bir kimseye verilmelidir.

Okul yönetiminde demokrasinin ne olduğunu tanımlamaya çalışan başka kimseler aşağıdakilere benzer genellemeler yapmışlardır: Gönüllü işbirliğine demokrasi denir... Gerçek demokrasi, daha çok, bir kimsenin arkadaşlarıyla işbirliği esasına dayanarak yaşamayı, heyecanları, tavırları ve iradesiyle benimsemesi bunu hergünkü yaşayışında uygulaması ve bu türlü hayatın zihni ilkelerini geliştirmesi demektir... Demokratik okulda bir güvenlik havası ve karşılıklı saygı vardır. -Henry J. Otto-

Okul yönetiminde çalışmalara demokratik bir şekilde katılmak, aslında bir hali ise de, bu uygun ruh halinin yanında problemlerin demokratik bir tarzda çözümlenmesini kolaylaştıracak bir araca veya bir örneğe bir kalıba ihtiyaç vardır... Bir kimse demokratik idarede ya sadece şekle ya da sadece tavır'a önem verirse fazla ilerleyeme -O.S. Williams



### **3.9.1.1. Demokratik Yönetimin Üstünlükleri ve Faydaları**

Demokratik yönetimin birçok üstünlükleri arasında şunlar sık sık anılır: 1. Demokratik okul yönetimi, siyasi demokrasi ile bağdaşan biricik yönetme şeklidir. 2. Eğitici (educative) oluşumda birinci derecede sorumlu olan kimseler bu oluşumun programını tespite yardım etmelidir. 3. Demokrasi, herkesin ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerine göre gelişmesini sağlamak amacıyla yapılan liderlik faaliyetlerine katılmak ve bu faaliyetleri teşvik etmek isteyen kimseler de kişisel gelişmelere ön ayak olur. 4. Şahıslara saygı gösterilir. Saygı gören kimseler kendilerini ezilmiş değil, mutlu hissederler. Kimseden yapamayacağı iş istenmez. Bireyler merhametsizce bir yarışma sonucu daha ileri gitmek yerine birbirlerine yardım ederler. 5. Ortaklaşa alınan kararlar genellikle, daha uzun ömürlü ve bir kimse tarafından alınan kararlardan büyük bir ihtimalle daha 'doğru' olurlar. 6. Demokratik tarzda yönetilen bir okulun dershanelerinde daha çok demokrasi vardır. 7. Demokratik bir okulda olgulara büyük bir değer verilir; insanlar kurallardan daha önemlidir; sorumluluklar kurallardan daha önce gelir; güven korkunun yerini alır. 8. Yönetimde demokrasi, birçok geçimsizlik sebeplerini ortadan kaldırır, karar verilmesinde güçlük doğuran meselelerin ve anlaşmazlık yaratan konuların sayısını azaltır.

### **3.9.1.2. İşbirliği Yolları**

Dolaysız demokrasi sadece küçük gruplarda mümkündür. Eğer ortak bir problem kalabalık insan gruplarını ilgilendiriyorsa ve bu gruplar bu problemlerin çözümünü istiyorsa o zaman bir çeşit ' temsili demokrasi ' nin uygulanması gerekir. Bütün öğretim üyeleri ile yöneticilerin katıldıkları açık oturum şeklindeki toplantılar pek büyük okul sistemleri hariç, çok faydalı olabilir. Grubla çalışma faaliyetlerine katılmayı teşvik için başvurulan başka bir teknik de uzun zamandan beri ve geniş ölçüde kullanılmakta olan komite sistemidir. Bu usule göre, özel komiteler ve bazan da devamlı komiteler, eğitim planlamasını değişik safhalarında yöneticilerle birlikte çalışırlar.

### 3.9.1.3. Demokrasiye Karşı Öğretmenin İlgisi

Çok kez sınıf öğretmenlerinin eğitim planlamasına katılmak veya okulun yönetim politikasını tespit etmek konusunda istekli olmadıkları ileri sürülür. Bir okul sistemi ile ilgili büyük problemlere karşı ilgi duyulmasının sebepleri genellikle şunlardır:

- a) Güvensizlik,
- b) Pek fazla zaman alan öğretim yükü ( ders saatlerinin aşırı derecede fazla oluşu),
- c) Mesleki hazırlığın yetersiz oluşu,
- d) Yapıcı nitelikte bir mesleki liderliğin bulunmayışı
- e) Faydalı bir katılmaya kalkışılığı vakit bunun reddedilişi.

Genel olarak şunu söyleyebiliriz ki, iyi yetişmiş herhangi bir öğretmen grubu önemli eğitim problemlerine karşı ilgilidir ve böyle bir grup, olumlu bir ilerleme söz konusu olduğu takdirde, işbirliğine dayalı bir grup çalışması için zamanını ve gücünü çekinmeden vermeye hazırdır.

Amerika Okul Yöneticileri Derneği'nin bir raporuna göre, işini bilir, güçlü bir okul yönetimi şunları sağlayabilir:

- a) Eğitim politikasının tespiti ve bütün okul personelinin zihni ve mesleki tecrübelerinden faydalanılması konusunda işbirliği esasına dayanan bir çalışma şekli.
- b) Normal yönetim kanalları tıkanıdığı vakit, herhangi bir hizmetlinin tavsiye ve dileklerini doğrudan doğruya Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunabilmesine imkan verebilen bir çalışma düzeni.
- c) Okul personeli içinden ayrılarak kurulmuş bazı grupların iyice düşünülmüş tavsiyelerinin Milli Eğitim Müdürlüğü'ne ve Eğitim Dairesi'ne ulaştırılması için fırsatlar yaratılması.

Eğitim alanında daha ileri bir demokrasi geneleğinin yerleşmesi uğrunda çalışmış olan kimselerin tecrübelerinden çıkan sonuçlara göre, aşağıdaki tavsiyelerin özel bir önem taşıdığını söyleyebiliriz:

- Bazı genel ilgileri ya da ihtiyaçları tespit edip; dikkatleri onlar üzerine çeviriniz. Küçük,

somut problemler ele alarak çalışmaya başlayınız.

- "Ben" ve "Benim" gibi sözlerden vazgeçiniz, onların yerine "Biz" ve "Bizim" kelimelerini kullanınız.

- Yeri ve zamanı geldikçe, başkaları için beslediğiniz övme ve beğenme duygularını açıklamaktan çekinmeyiniz.

- Grup, gücünü gösterir göstermez, yönetimle ilişkili vetolara, sakıncalara ve dokunulmaz nitelikteki ayrıcalıklara son verilmesi yollarını arayınız.

-Grup kararı ile gelecek defa üzerinde durulacağı belirtilen, zamana göre ele alınması gerekli ve pek önemli problemleri ya da çalışma alanlarını seçiniz ( Oğuzkan, 1965).

#### **3.9.1.4. Demokratik Okul Ortamında Moral ve Önemi**

Moral kavramının okul yöneticisi için bir çok bakımlardan önemi vardır. Herşeyden önce okulun eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesini isteyen yönetici, okul içi unsurların moralini yüksek tutmak zorundadır. Okul ortamının ahenkli oluşu, yöneticinin bu yüksek morali devam ettirebilmesine bağlı bulunmaktadır. Okul personelinin görevlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan güdülemenin düzeyi bir bakıma morali aksettirir. Konuya bu açıdan bakıldığında, demokratik okul ortamı ile moral arasında yakın bir ilişki olduğu görülür. Öğrenci yabancılaşmasının kaynakları yetişkinlerle ilişkilerinde olabileceği gibi, birbirleriyle ilişkilerinde de söz konusudur.

1. Eğitimde yabancılaşma: Velilerin okul kararlarına katılmaları için azami fırsatlar sağlanmalıdır.
2. Dayanışma: İletişimi, karşılıklı anlayış ve güveni kuvvetlendirir.
3. Kişisel olgunlaşma: İnsan davranışları üzerinde, üyesi olduğu grubun kararlarına katılmasının en ilginç görüntülerinden birisi de, bireyleri kişisel olgunluğa yöneltmiş olmasıdır. Bu suretle kişinin, kendine olan güven duygusu artmış, kendini gerçekleştirme özlemini tatmin etmiş olmaktadır. Böyle davranışları daha tutarlı, yönetime karşı daha anlayışlı, çalıştığı kuruma inanan bir toplum yaratılmış olmaktadır.

Eğitimde demokratikleşme süreci okul yöneticisinin amirlik imajından liderlik imajına

girmesini gerekli kılmaktadır(Düzgün, 1994).

### **3.9.1.5. Eğitim Kurumlarımızda Çatışma Nedenleri, Sonuçları ve Etkileri**

Çatışma insan varlığının doğal bir parçasıdır. James Lipham ve James Hoeh'nin ifade ettiği gibi " Bütün kurumsal roller, bilhassa devlet kuruluşundakiler çeşitli hem fikir olmama ya da çatışma tiplerine ve kaynaklarına maruz kalmaktadır. Fakat çok azı okul yöneticileri kadar çatışma potansiyeli tehlikesiyle dolu görülmektedir." Lindelow ve Scott çatışmayı yönetmek "Managing Conflict" adlı eserlerinde okullardaki çatışma nedenleri olarak; iletişim problemleri, örgütsel yapı, kişilik gibi insan faktörleri ve sınırlı kaynakları göstermişlerdir. Bunun ise iki nedeni olabilir; ya toplumsal yapı ile çatışma arasında bir paralellik var, veya gelişmesini günümüz standartlarına göre üst seviyede tutmayı başaran bu ülkelerin eğitim sistemlerinde mesleki nitelik ve kişilik değerleri ile politik uygulama ve tutumlar çatışmanın çok önemli nedenleri arasında görülmemektedir. Batı Avrupa ve Amerika gibi gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerin " Mısır, Suriye, Türkiye, Tunus " eğitim sistemleri arasındaki gelişmişlik düzeyi oldukça farklıdır. Bu farklılığı yaratan nedenlerin başında gelişmiş ülkelerde eğitim üzerindeki siyasal baskı uzun yıllar önce kalkmış iken, gelişmekte olan ülkelerde ise siyasal baskı hala eğitime yön veren bir unsur olarak devam etmektedir(Korkmaz, 1995).

### **3.9.1.6. Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları**

Tüm yöneticiler, birer karar vericidirler. Sonuç alıcı karar, örgütsel koşullara en uygun düşen seçeneğin seçilmesi ve bu seçimin sonucunda en az madde ve enerji kullanımı ile en üst düzeyde bir örgütsel yarar elde edilmesini olanaklı kılan karardır.

Karar verme sürecinin daha nitelikli hale getirilmesi amacıyla yapılan çalışmalar, yönetim bilimine "işgörenin karara katılması" kavramını getirmiştir. Bu çalışmalardan en yaygın olarak bilineni, Coch ve John French'in Harwood şirketinde yürüttükleri çalışmadır. Karara katılmalarına olanak verilen ikinci ve üçüncü grupta ise, üretim etkileyici bir şekilde üst düzeylere yükselmiş, işten ayrılma ve şikayetler ise tam olarak sınırlı kalmıştır. Bu çalışma

işgörenin karara katılmasının iş edimini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

İşgörenin örgütte alınan kararlara katılması hem işgörene hen de örgüte bazı yararlar sağlamaktadır. Karara katılma sürecine birey açısından bakıldığında bu yararlar şöyle ifade edilebilir:

a) Bilgi ve deneyimine saygı duyulduğunu, bu bilgi ve deneyimden yararlanıldığını gören işgörenin morali yükselerek, işine ve iş çevresine karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirilebilir.

b) Karara katılma, bir görüşme ve tartışma ortamında gerçekleşeceğinden böyle bir ortamın, iş görene yeni bilgi, beceri ve düşünceler kazandırması, işgörenin kendini geliştirmesine yardımcı olması beklenir. Ayrıca işgörene ön yargılarını test etme fırsatı vereceğinden gelişmesini engelleyen bazı önyargılardan kurtulmasına da yardım edebilir.

c) Görüşlerinin saygı ve kabul gördüğünü algılayan işgörenin, bu saygı ve güveni koruyabilmek için kendini yenilemek ve geliştirmek doğrultusunda daha çok çaba harcaması beklenir.

Karara katılmanın örgüt açısından yararları ise şöyle ifade edilebilir:

a) Karara katılma ile morali yükselen, kendini yenileme ve geliştirme için güdülenen bir işgörenin daha yüksek bir işedimi sergilemesi olasıdır.

b) Tek kişinin aldığı kararlara oranla, katımlı kararlarda sorunun pek çok farklı açılardan ele alınması, daha fazla bilgi toplanması, daha çok seçeneğin gözden geçirilmesi, seçeneklerin olası sonuçları hakkında daha ussal kestirimler yapılması ve tüm bunların sonucunda daha isabetli kararlar verilmesi olasılığı yüksektir.

c) İşgören, kendisinin de katkıda bulunduğu bir karara direnmeyeceğinden, örgütün, işgörene kararı benimsetmek ve içtenlikle uygulamayı kabul ettirebilmek için sarfetmek zorunda kalacağı zaman, madde ve enerjiden tasarruf edilir.

Karara katılmanın bu olumlu etkilerinin yanı sıra, gözden kaçırılmaması gereken bazı olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz özelliklerden biri, kararın grupça alınmasının, bireysel olarak alınan kararlara göre daha fazla zaman alıcı olmasıdır. Karara işgören katılımının olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinerek, katılmadan beklenen olumlu etkinin elde edilebilmesi için olumsuz yönlerin en alt düzeyde tutulmasını sağlayıcı

önlemlerin alınması, yönetsel bir sorumluluktur.

Karara katılmadan olumlu sonuç almayı etkileyen etkenlerden biri olarak işgörenin kişilik özellikleri gösterilmektedir. Vroom' un bir paket dağıtım şirketinde çalışmakta olan 108 denetçi üzerinde yaptığı bir araştırmada, otoriteye boyun eğen ve zayıf bağımsızlık gereksinmelerine sahip bireyler, karara katılmaları için tanınan fırsattan etkilenmemişlerdir. Diğer yandan, eşitlikten yana ve güçlü bağımsızlık gereksinime sahip olanlar katılım aracılığı ile işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmiş ve etkili işedimi için daha fazla güdülenmişlerdir.

Eğitim örgütlerinin işgören olan öğretmenler,mesleklerine ilişkin bir eğitimden geçen profesyoneller olarak, yöneticinin fırsat vermesi halinde, nitelikli kararlar alınmasına yardımcı olabilecek yeterlik ve düzeydedirler Arthur Razzell, karar verme yetkisinin yönetim konumunda toplanmasının, pek çok okulda profesyonelliğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini engellediğini iddia etmekte, kemikleşme ve eskimişlikten kaçınmak istiyorsak karar vermede daha fazla personel katılımının gerektiğini ileri sürmektedir. Paylaşılan karar vermenin olumlu sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için yönetici tarafından öğretmenlerin hangi koşullar altında, ne derecede ve nasıl karara katılacağı, karar verme grubunun nasıl oluşturulacağı, yönetici için hangi rolün en etkili olacağı sorularını yanıtlaması gerekmektedir. Olumlu sonuç veren bir karara katılma süreci için temel sorular olarak görülen bu sorulara Edwin Bridges geliştirdiği " Kabul Alanı " modeli ile yanıt vermektedir (Uras, 1995).

### **3.9.2. Kabul Alanı**

Kabul alanı kavramı, astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yöneticinin isteğini yerine getireceği eylemler alanını ifade etmektedir. Barnard, bir emrin, alan tarafından anlaşılır; örgüt amacına, alıcının kişisel beklentilerine, alıcının zihinsel ve bedensel beklentilerine uygun olması durumunda, bu emrin, yetkinin kabul alanı içerisine girdiğini vurgulamaktadır. Böylesi durumlarda ast emirleri sorgulamaksızın kabul etmekte ve yetkinin kabul alanına giren kararlara katılma konusunda ilgisiz kalmaktadır. Astların etkilenmediği sorunlar konusunda, astların bilgi ve becerisine gereksinme duyan yöneticiler, astları katılıma zorladığında, kızgınlık ve soğuk davranışla karşı karşıya

kalabilirler. Örneğin biyoloji öğretmenleri okuldaki bitkilerin dekorasyonu konusunda görüşlerini belirtmelerinin istenmesine içerleyebilir.

### **3.9.2.1. Kabul Alanının Planlanması**

Yönetici, bir kararın karar alanının içine, dışına yoksa marjinal karar alanına girip girmediğini şu iki karar kuralına göre değerlendirmelidir:

İlgi Kuralı: Astlar karar sonuçlarından kişisel olarak bir etkilenmeye sahip mi?

Bilgi ve Beceri Kuralı: Astlar, karara katkıda bulunacak bilgi ve beceriye sahip mi?

### **3.9.2.2. Kabul Alanı Dışı**

Kararın iyileştirilmesi amacıyla dayalı olarak, karara katkı sağlayacak derecede bilgi ve beceriye sahip olan ve karara sonucundan kişisel olarak etkilenen astlar, karara katılmayı arzulamaktadır. Sınıf öğretmenlerinin veya branş öğretmenlerinin dersleri ve eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili ( ders içeriklerinin belirlenmesi, sınıf yönetimi, ders içi etkinlikler, öğrenci başarısını değerlendirme) kararlar buna örnek verilebilir.

### **3.9.2.3. Marjinal Bilgi Beceri Alanı**

Bu durum marjinal bir olgudur. Astların karar sonucundan kişisel olarak etkilenmekle birlikte, karar katkı sağlayacak derecede bilgi ve beceriye sahip olmadığında, katılım sınırlandırılmalıdır.

Öğretmenlere konu hakkında ön bilgi verip görüşleri alınmalıdır. Yönetici bu görüşlere dayalı olarak kararı geliştirmelidir.

#### **3.9.2.4. Marjinal İlgi**

Araçsal olarak karara katılan öğretmenler, yalnızca üstleri tarafından kullanıldıklarını hissedebilirler.

Öğretmenlerin eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili olmayan ve görevleri arasında yer almayan; ancak uzmanlık alanları ile ilgili kültürel etkinliklere ilişkin konulardaki karara katılımları sağlanabilir ( öğrenci sağlığı ile ilgili etkinliklerde sağlık dersi öğretmenin görüşünü alma ).

#### **3.9.2.5. Kabul Alanı İçi**

Astın karara katkı sağlayacak derecede hiçbir bilgi ve becerisi olmadığı ve karar sonucundan kişisel olarak etkilenmediği durumu ifade etmektedir. Öğretmenlerin, kararın uygulanmasına yardım etme eğilimi ve becerisi olmadığında, karara katılım sağlanmamalıdır ( Bridges, 1967).

Meral Uras'a göre, karar vermede personel katılımı ve bu katılımın, örgütsel yararları alan yazında sık sık yer almaktadır. Yine, alanyazında vurgulanan bir başka nokta, personelin kararlara katılmasında, bazen olumsuz sonuçlar da alınabileceğidir. Ancak personelin ne zaman, ne tür kararlarda, ne düzeyde katılımının sağlanması halinde, katılımdan beklenen yararın sağlanabileceğine ilişkin bilgiler çok açık ve net değildir. Bu durumda, karara katılmanın olumlu sonuçlarından yararlanmak isteyen yönetici kuramsal bilgidен çok, deneyimlerinden ve sezgilerinden yararlanmak durumundadır.

Bu modelde, örgütsel yaşamda karşılaşılabilecek durumların tümü dikkate alınmaya çalışılarak ne tür durumda, ne düzeyde ve nasıl bir katılımın yararlı olacağı gerekçeleriyle açıklanmıştır ve yöneticinin katılma yönetimini sına- yanılma yoluyla değil, bilinçli olarak kullanabilmesi için kuramsal bir dayanak sağlanmıştır.

Burada anlatılan katılma modeli, kuşkusuz örgütsel ortamda karşılaşılan çok çeşitli sorunların çözümünde kullanılabilecek sihirli bir formül değildir. Ancak, karara katılmanın bilinçli olarak kullanılması gereken bir yöntem olduğunu, aksi halde, beklenmedik sonuç



ve tepkilerle karşılaşabileceğini vurgulaması ve bu olumsuzlukları engelleyici önlem ve önerileri kapsamı nedeniyle önemli görülmektedir. Bu özelliği nedeniyle de yöneticilere karar verme sürecine katılım konusunda yol gösterici niteliktedir.

Örgütlerde alınan kararların etkililiği hem kararın niteliği hem de kararı uygulayacak olan astların kabul ve bağlılığı ile belirlenir. Bu nedenle, yönetici ne kadar nitelikli karar alırsa alsın, astların kararı kabulü sağlanmadıkça kararın etkili olma olasılığı çok düşüktür (Uras, 1995).

### **3.9.3. Eğitim Yönetiminin Diğer Özellikleri**

Campbell, eğitim ve eğitim yönteminin özellikleri konusunda aşağıdaki görüşleri ileri sürer:

1. Eğitim doğrudan yada dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Eğitim örgütü insanlar içindir fakat onları değiştirir. Ana- babalar çocuklarında gördükleri bazı değişimlerden kuşkulanırlar. Bu da eğitim yöntemi ile veliler arasında çatışmalara yol açabilir.
2. Eleştirici bir tutum geliştirmek genellikle eğitimin temel amacıdır. Çoğu kez, öğrencilerde eleştirici düşünce geliştirilirse de, okul kurulu düzene karşı insanlar yetiştirmekle suçlanır.
3. Eğitim örgütlerinin başarılarını yeterli olarak değerlendirmeyi engelleyen etkenler vardır. Eğitim politikaları öylesine soyuttur ki, başarı ölçütleri geliştirmekte kullanılmazlar. Örneğin; eğitim politikalarında sözü edilen "iyi vatandaş" nedir? "Başarılı öğrenci " kimdir, nasıl saptanır?
4. Eğitim onu denetleyen güçlerin yapısı bakımından da öteki örgütlerden farklıdır. Çeşitli ilgi gruplarına bağlı olan ana-babaların değişik, çoğu kez de çelişik beklentileri vardır. Bu yüzden eğitim yöneticileri değişik baskılar altında bulunurlar.
5. Okul personeli genellikle mesleki öğretim görmüştür. Pek çok öğretmen, yıl olarak yöneticiler kadar eğitime sahiptir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltır, denetim alanını daraltır.

6. Eğitim örgütleri, ülke çapında yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır. Yönetim bu durumu dikkate almak zorundadır (Kaya, 1993).

7. Yönetim amaca yönelik bir etkinliktir: Amaç, örgütün var oluş gerekçesidir. Amaçlardan yola çıkmak ve bütün bu faaliyetleri bu amaçlar etrafında odaklaştırmak yönetimin yapması gereken temel işidir. Yönetimin amacı örgütte yer alan bireylerin amaçları ile örgüt amaçlarını, belirlenen ilkelere bağlı kalarak gerçekleştirmektir. Bu her zaman hatta çoğu zaman mümkün olmadığından bunlar arasındaki dengeyi kurmak yönetimin temel görevidir.

8. Yönetim bir grup etkinliğidir: Yönetimde birden fazla kişiye ihtiyaç vardır. Tek kişinin bulunduğu yerde yönetimden söz edilemez.

9. Yönetim insan ilişkilerini esas alan bir etkinliktir: Yönetim eylemi herşeyden önce insanlarla ilgilidir. İster yöneten isterse yönetilen olsun maddi planda insan, yeterli ve artan bir gelire sahip olmayı, iş güvenliğini ve kişisel gelişmesini, sosyal planda işinin ve çabalarının takdir edilmesini, dostluğu ve olumlu insani bir havayı, siyasi planda; ne yaptığını anlamak, faaliyetlerinin yönlendirilmesine ve organizasyonuna katılmak ve çalışmasının sonuçlarını kontrol etmek arzusunu taşımaktadır. Bunlardan dolayı yönetim, insancıl öğeleri içermesi gerekir.

10. Yönetim bir işbirliği etkinliğidir: Yönetimde, bir grup insanın belli bir amaç doğrultusunda işbirliği etmeleri gerekir. Aksi durumda yönetim etkinliğinden bir sonuç alınamaz. İşbirliği özelliği yönetimin gücünü ve etkinliğini belirleyen önemli bir etken özelliği göstermektedir.

11. Yönetim bir koordinasyon (eşgüdüm) etkinliğidir: Yönetimde, işbirliği içerisinde olan bireylerin birbiriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmaları esastır. Bireylerin duygu, düşünce istek ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için her zaman eşgüdüm sağlama olanağı yoktur. Eşgüdümü sağlamanın en bilinen yolu bireyleri isteklendirerek onları sorumlu kılmaktır. Bireyleri isteklendirme ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin makul ölçüde karşılanması ile doğrudan ilişkilidir. Bu ilişki bilindiğinde ve bireylerde sorumluluk duygusu geliştirildiğinde eşgüdüm daha kolay sağlanabilir. Aksi durumda yani sorumluluk duygusunun zayıf olduğu durumlarda yönetici yetkilerini kullanarak eşgüdüm sağlama yoluna gider.

12. Yönetim basamaksal ( hiyerarşik ) özelliğe sahiptir: Yönetim düzeninde ya da

hierarchy ortamda her makamın açık-seçik tanımlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, sorumlu arandığında da sorumlunun bulunmasında güçlük çekilir.

13. Yönetim işbölümü ve uzlaşma etkinliğidir: İşbölümü, bir işin en kısa sürede, en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için mantıklı bir şekilde parçalara ayrılması işlemi yada işlerin kimler tarafından yapılacağıın belirlenmesidir. İşbölümü ve uzmanlaşma işin istenilen seviyede yapılmasını sağladığı gibi yapılan işin sürekliliğini de beraberinde getirmektedir ( Bayrak, 1991).

14. Yönetimde demokrasi: Bugünün insanı, eşit koşullar altında ilişkide bulunduğu arkadaşlarının isteklerine kolaylıkla uymamaktadır. İşyerlerinde memurlar üst kademede bulunan yöneticilerin emirlerine de körü körüne uymamaktadır. Bu durum yöneticileri düşündürmektedir. Diğer yandan toplumda insanlar arası ilişkilerde düzensizlik, geçimsizlik olaylarına sık sık rastlanmaktadır. Modern personel yönetimi , iş verimliliğini artırmak için bu konu üzerinde önemle durmaktadır. Okul yönetiminin uygulamalarından kaynaklanan birçok sorunun olduğu bilinmektedir. Bu sorunların insan ilişkileri boyutunda yoğunlaştığı çeşitli araştırma sonuçlarıyla ortaya konmuştur Öğretmenlerin, yönetici davranışına ilişkin beklentileri, tarafsız ve etkin bir liderlik gösterilmesi davranışında odaklaşmaktadır.

Yönetimde insan ilişkileri çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ile örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesini dengelemeye yöneliktir. Yönetimde insan ilişkisinin konusu, insan-insan ilişkisidir. Araç, gereç, makina, bina, tesis, üretilmiş ürünler insan ilişkisinin konusu değildir.

İlk devirde yönetim kuramcıları, insanların yalnızca yiyecek ve giyecek için çalıştıkları görüşünü ileri sürmüşler ve verimliliği parasal araçlarla artırma amacını güdümüşlerdir. 1930' larda bu düşünce değişmiş, Hawthorne deneyleriyle başlayan akım insanların, sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini karşılamak içinde çalıştıkları görüşünü öne sürmüştür. İnsan ilişkileri teorisinin en önemli temsilcisi Elton Mayo' dur. Mayo ve arkadaşları informal örgüt deyimini ortaya atmış ve insanların formal örgüt içinde, o formal örgütün ilkelerinin dışında olmak üzere, aralarında sıkı bir ilişki kurdukları, bazen bu ilişkiye dayanarak formal örgütün karar ve kurallarına karşı gelebildiklerini belirtmeye çalışmışlardır.

İnsan ilişkileri bir örgütteki insanları birleştirip uyumlaştırarak, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece; o insanların hem işbirliği verimi artar, hem de sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksinimleri karşılanmış olur. Bu ilişkiler hem yetki sıra dizinine göre dikey, hem de iş akımına göre yatay boyuttaki görevleri yapan çalışanları kapsamaktadır.

Yönetim, insanlara ilişkindir. Görevi insanları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarında önemli olmaktan çıkarmaktır. Yönetim en az kaynak kullanarak sonuç almak biçiminde de tanımlanabilmektedir.

Yapılan araştırmalar, yöneticinin zamanının %70' ini iletişim etkinlikleri ile geçirdiklerini ortaya koymuştur. Bunlar telefon görüşmeleri, yazılı, haberleşmeler, toplantılar, astlar ve kurum dışından gelenlerle ilgilenme, okuma, astların gözetim ve denetimi olarak sıralanabilir.

İnsan ilişkilerinin özünü insan oluşturmaktadır. Alt kademedeki çalışan memur ya da hizmetlilerle, üst kademedekiler arasında her birine ayrı ayrı sorumluluk ve girişim ruhu verilerek kurulacak ilişkiler birçok yarar sağlar. Bunlar;

1. Ussal çalışma yöntemi ile gereksiz ya da aynı görevi yapan büroların kaldırılması olanağı bulunur.
2. Çeşitli bölümlerdeki uygulamaların eşgüdümü sağlanır.
3. Uygulaması bazen gereksiz ve güç olan, usul ve denetimin basitleştirilmesi gerçekleştirilebilir.
4. Her çalışma yeterliliğine uygun bir iş verme olanağı doğar. Böylece insan ilişkileri sayesinde, özel girişimde bulunan personelin dinamizm ve verimliliği artmış olur.

İş yönetiminde eskiden egemen olan görüş, örgütün veriminin ancak formal yapı ve kanallarda yapılacak değişikliklerle gerçekleştirilebileceği yönünde idi. Mayo ve arkadaşlarının incelemeleri bunun aksine olarak informal grup yapıları ve kanallarının, yönetimin amaçlarını gerçekleştirirmede önemli katkılarının olduğunu ortaya koymuştur.

Okul içinde insan ilişkilerini ön plana çıkaran yönetici, okulda olumlu bir havanın yaratılmasını, sevgi, saygı ve güven duygularının egemen olduğu ilişkilerin kurulması için gereken düzenlemeyi yapabilmelidir. Böyle bir ortamda çalışan insanın işten doyumunu, morali yükseleceğinden verimi de artacaktır. Dolayısı ile okulun amaçlarının

gerçekleşmesi oranı yükselecektir ( Bozkurt, 1995).

15.Yönetim iki yönlü bir süreçtir: İki yönlü sürecin birincisini karar, ikincisini uygulama oluşturur. Karar, çeşitli yol, imkan, amaç ve araç arasından en uygun olanının seçilmesi anlamına gelir. Karar verenler, olması gereken hakkında da bazı yargılara sahip olmaları gerekir. Karar veren, hem kendi değer yargılarını hem de karardan etkilenenlerin değer yargılarını dikkate almak zorundadırlar. Bunu başaran yönetici rasyonel bir çözüm yolunu dengeli bir eylem biçimini bulmuş demektir.

Yönetimin ikinci yönü, kararın uygulamaya dönüştürülebilmesi için uygulayıcıların bu konuya hazırlanması zorunluluğu vardır. Bunun içinde onlara talimatlar vermek ve bu talimatları benimsetmek gerekir. Aksi halde, emir ve talimatlar ya yerine getirilmez ya da gizli direnişle karşılaşılır. Karar ve uygulama yönetimin bütünlüğünü sağlamaktadır.

16. Yönetimin rasyonellik özelliği vardır: Yönetim sürecinde, sınırlı olan zamana çok şey sığdırmak ve en az gider ya da çaba ile büyük sonuçlara ulaşmak, rasyonelliğin başta gelen ilkesidir. Yönetim eyleminin başarı ölçütlerini etkinlik ve verimlilik olarak ikiye ayırmak mümkündür. Etkinlik yönetimde istenen amaçlara ulaşma oranını belirleyen bir kavramdır ( Başaran, 1982). Verimlilik ise, herşeyden önce yönetim eyleminden sonuç alma, saptanan amaca erişme anlamını taşır. Bazen amaca ulaşılsa bile, bu yolda gösterilen çabaların maliyeti, elde edilen sonucun çok üstünde kalır. Bunun önüne geçmek için en az fedakarlıkla istenen sonuçlara ulaşılmasını öngören rasyonellik ilkesine uyulması zorunluluğu vardır.

17. Yönetim evrensel özelliğe sahiptir: Yönetim, resmi olan ve resmi olmayan bütün örgütlerde vardır. Hepsinin amacı, ellerindeki insan ve maddi güçleri en rasyanel şekilde kullanarak belirlenen amaçlara varmaktır. Bunu yapmak için de planlama, yürütme ve değerlendirme gibi yönetim eylemlerini yerine getirir. Yöneten ve yönetilenlerin yer aldığı ortamlarda geçerli olan genellemeler, anılan kurumların hepsinde olduğundan evrensellik özelliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

18. Yönetimin bilim yönü kadar sanat yönü de vardır: İnsanlarla ilgili her bilim dalında olduğu gibi , yönetiminde bilim yönü kadar sanat yönü vardır.

Yönetim biliminin bir takım kuralları, ilkeleri ve temel noktaları incelenip bu konuda hızlı bir gelişme söz konusu ise de, bunlardan uygulamada yararlanmak ve karşı karşıya kalınan sorunlarda söz konusu teknikler yardımı ile yerinde çözümlere ulaşmadır (Bayrak, 1991).

### 3.9.4. Yönetime Katılmayı Sağlamak

İşgörenleri yönetime katmak, ne üst yönetmenin yetkisinin elinden gitmesidir; ne işgörenler için bir yöntem tuzağıdır; ne de örgütün tüm sorunlarını çözen gizemli bir yöntemdir. İşgörenleri yönetime katma üst yönetimde şu tutumların olmasını gerektirir:

1. İşgörenlere güvenmek
2. Astlara daha az bağımlı olmayı göze almak
3. Yasal ve makam yetkesine dayanmayı azaltmak
4. İşgörenlerin özdenetimine izin vermek.

Yönetime katılma, işgörenlerin örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine yardımlarının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektir. Yönetime katılan işgörenler eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olmalıdırlar. İşgörenin yönetime katılması bilişsel, devimsel, duyuşsal katılmayı içermektedir. Bir yönetmen, işgörenleri yönetime katmak için ne denli güdüleyici bir ortam yaratabiliyor ise, örgütsel önderliğinde o denli başarıya ulaşabilmektedir ( Başaran, 1992).

## **BÖLÜM 4 : EĞİTİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bu bölümde sırayla planlama, örgütlenme, motivasyon, koordinasyon ve değerlendirme konularına yer verilmiştir.

### **4.1. PLANLAMA**

Planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir(Başaran,1984). Plan kimin neden sorumlu olacağı ve amaca varılması için izlenecek politikalarıdır.

Planlama ilkeleri şöyle özetlenebilir:

1. Her plan ve sonuçları, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.
2. Plan ile kontrol birbirinden ayrılamaz, çünkü plansız eylem kontrol edilemez.
3. Planlama her yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan kimsenin yöneticiliği tartışmaya açıktır.
4. Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralini yükselten etkenlerden biridir.
5. Planlama girişilen yüklenmelerin gerçekleşmesini kestirebilecek kadar uzun bir zaman sürecini kapsamaktadır.
6. Planlama kontrol edilemeyen çevre değişkenlerine uygulanabilecek kadar esnek olmalıdır.
7. Yönetici plan uygulamasını sürekli olarak kontrol edebilmeli ve planı önceden kararlı amaçlara göre değiştirebilmelidir.

Planları harekete çevirebilmenin yolları inandırma, baskı yapma, özendirme ve liderliktir. Planlamayı uygulamadan önce ve sonra sınırlayan çeşitli etkenler vardır. Bunlar arasında, kesin varsayımlar yapmış olmak, ortamın hızla değişmesi, zaman, maliyet öğeleri, yöneticilerin psikolojisi, politikalar, prosedürler ve yüklenmeler gibi örgüt içi politikalar, politik ortam, meslek kuruluşları, teknolojik gelişme gibi örgüt dışı katılımlar sayılabilir.

Planlama aşağıdaki sorulara cevap arama etkinliğıdir: Ne yapılacaktır? Amaçların önce yöneticiler tarafından açık, seçik ortaya konulması daha sonra da iş görenlere benimsetilmesi gerekir.

Ne zaman yapılacaktır? Örgütlerde genellikle işler birbirini tamamlarlar. Bu bakımdan işin süresinin ya da zamanının bilinmesi önem taşımaktadır. Bu yapılmazsa işlerin sağlıklı olarak yerine getirilmesi mümkün olamaz.

Nasıl yapılacaktır? İşlerin yapılma tarzını yazılı, grup halinde, sözlü v.b. ortaya konması ya da belirlenmesi önemlidir. Böyle yapılması işin gerçekleşme derecesini artırır.

Kim yapacaktır? Hangi personelin ne gibi sorumlulukları yükleneceğinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca her birim ya da bölümün ne gibi katkılarının olacağını belirlenmesi ile bu soruya cevap verilebilir.

Hangi olanaklar kullanılacaktır? Olanaklardan kastedilen, örgütün elinde olan araç, gereç, para hangi malzemenin hangilerinin ne kararının kullanılacağını belirlenmesi işleridir. Bunların kullanımı ile gelecekte ne gibi olanaklara gereksinim duyulacağı da belirlenmiş olacaktır.

Neden yapılacaktır? Yöneticiler kurumların gelişme gücünü elinde bulundurduklarından gelecekle ilgili kararları almak ve bunları uygulamak için elverişli koşulları yaratmak zorundadırlar(Bayrak,1991).

Yönetici-Plancı İlişkileri: Eğitim planlanması çok amaçlı ve yanlı bir süreç olduğundan ayrı bir eylem olarak görülmemelidir. Bu yüzden politika, araştırma ve değerlendirme birimleri ile planlama birimi arasında sıkı bir işbirliği olmalıdır. Ancak yöneticinin öncelikle ilgilendiğı sorun, sistemin verimli olarak çalışmasıdır. Yalnız, yöneticinin sıkıntısı bu sorunu araştırma problemi biçimine sokamamaktır. Buna araştırmacı yardım eder. Fakat araştırmacının üreticisi uzman ise, tüketicisi de yöneticidir. Bu gerçek plan bakımından da böyledir. Araştırma ve planlama birimlerinin sistemdeki yeri de buna göre düşünölmelidir.

Genellikle, klasik eğitim örgütleri içlerine uzman eleman sokmak istemezler. Bir müddet sonra da memleket içindeki ve dışındaki gelişmelere ayak uydurabilmek için, bilerek yahut bilmeyerek kaçırdıkları bu uzmanların yardımlarını buldukları kurumdan istemek zorunda kalırlar.



Bugünkü eğitim düzenimiz içinde, okul yöneticisinin eğitim planlamasına katılma olanağı yok gibidir. Ancak planlama her türlü uygulamaya geçmeden önce yapılması gereken bir hazırlıktır. Bu yüzden okul yöneticisinin aldığı her kararı, bir planlama eylemi izlemelidir.

Planlamanın Yararları:

1. Yöneticinin çalışmasını önemli ölçüde kolaylaştırır.

Çalışmalarda birliği sağlar.

2. Rasyonellik (para, insan, materyal, yöntem, makine) sağlar.

3. Gelecekteki ihtiyaçların önceden bilinmesinin sağlar.

4. Değişmelerin örgüte yansımaları sarsıntısız olur.

Planlamanın Özellikleri:

1. Esnek olmalıdır.

2. Gerekli değişikliklere kolay uyabilmelidir.

3. Bugünün yanı sıra geleceği de içermelidir(Bayrak, 1991).

## 4.2.ÖRGÜTLEME

Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir. Örgütleme girişiminin informal yanı ise, anlayış göstermeyi gerektirir. Yapının kurulmasında örgüt modellerinden yararlanır. Bunlar genel olarak dik ve yatık olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikincisi yerinden yönetilen sistemler meydana getirir. Dik modelin iletişim ve koordinasyon problemleri çok olur. Yatık modelin işlemesi yeterli ve girişken yöneticiler ister. Birincisi daha çok biçimi, ikincisi ise görevi başlama noktası olarak alır(Bursalıoğlu,1994).

Bir örgüt yapısını kurabilmek için, örgütteki basamakların bunların yetki ve sorumluluk derecesinin ve bunların aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Ayrıca yapının informal yanını meydana getiren, kişiler arası ilişkilerin ahenkleştirilmesi zorunludur. Eğitim örgütlerimizin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu bakanlıkça hazırlandığından, okul yöneticilerimizin örgütleme yetkileri çok sınırlı bulunmaktadır. Okul

yöneticilerimizin yaratıcı olmaları bekleniyorsa, örgütleme yetkilerinin artırılması zorunludur. Anlayış gösterme sorumluluğu ise davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmalarını gerektirmektedir ( Bursalıoğlu, 1994 ).

Örgütleme, planların verimli bir biçimde uygulanması için gerekli şartları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmaların tümüdür.

Bir kurumun veya kurum içerisindeki bir birimin örgütlenmesi işlemi, önce yapılması gereken işin kişisel işler halinde bölünmesini ve gruplandırılmasını ikinci olarak da bu görevleri yapacak kişiler arasında kurulan ilişkilerin belirlenmesini kapsar. Uygun birimlerin oluşturulması, her birimin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesini kapsar.

Kurumlar sosyal ortamlarda yer aldıklarından çevre ile ilişkilerinin (politik, sosyal vb) belirlenmesi de gerekmektedir (Bayrak,1991). Formal örgüt “ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin eşgüdümlemesi” olarak tanımlanabilir.

Örgütleme yöneticinin düzensizlikten bir düzen yarattığı süreçtir. Bu düzen, iş ve sorumluluk konularında bireyler arasındaki çatışmayı azaltır ve bir ekip çalışması için uygun bir ortam yaratır. Böyle düzenlemede mutlaka dikkate alınması gereken bir öge de insan ögesidir. İşler planlanırken insan ögesi güçlü ve zayıf yönleriyle dikkate alınmalıdır.

Sağlıklı bir yapının kurulabilmesi için dikkate alınması gereken noktalar Trawatha ve Newport tarafından şöyle ifade edilmektedir:

1. Amaç Birliği: Örgütün maddesel olan ve olmayan tüm öğeleri ve kaynakları aynı amaca yönelik olmalıdır.
2. Yeterlilik: Örgüt, amacı en ekonomik biçimde gerçekleştirebilecek bir nitelikte olmalıdır.
3. İş Bölümü ve Uzmanlaşma: İşler doğal parçalarına bölünmeli her parçanın sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sağlanmalıdır. Böyle bir uygulama uzmanlaşmayı olanaklı kılar ve verimi artırır.
4. Birimleşme: İş ve görevler, aralarındaki ilişkinin yakınlığına göre gruplandırılarak birimler oluşturulmalıdır. Bu iş, bölümleşme ya da departmanlaşma olarak da adlandırılmaktadır.

5. Görevlerin Tanımı: Her bölüm ve konumun görev ve sorumlulukları açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
6. Hiyerarşi: Örgütteki ast-üst ilişkileri açık olarak tanımlanmalı, yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirlenmelidir. Yetki ve sorumluluk ilişkileri açıkça saptanmalıdır.
7. yetki ve Sorumluluğun Eşitliği ya da Denkliği:
8. Komuta Birliği: Her astın t,yalnız bir üstten emir alması sağlanmalıdır.
9. Yönetme Birliği: Aynı amaca yönelik işler grubu bir plan dahilinde bir kişinin yönetimine verilmelidir.
10. Merkezleşme Derecesi: Örgütte merkezci yönetimle merkezci olmayan yönetim arasında en uygun denge sağlanmalıdır.
11. Esneklik iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilecek esneklikte bir yapıya sahip olmalıdır.
12. Denge İlkesi: Görevler iş görenler arasında dengeli bir biçimde dağıtılmalıdır. Aynı denge yetki ve sorumluluk dağılımında da sağlanmalıdır.

### Örgüt Modelleri

Örgütlenme ilkelerine uygun olarak oluşturulan örgüt modelleri “dikey”, “yatay”, “görevsel”, “dikey ve kurmay” ve “komite” tipleri olarak gruplandırılabilir.

#### 1.Dikey Örgütlenme(Hat Tipi) :

Personel sayısı çok olan örgütlerde, etkinlikleri gruplandırmak, amaca uygun olarak yönetmek için yetkinin (otorite) belli konumlarda yoğunlaşmasında zorunluluk olan durumlarda “dikey örgütlenme” yeğlenir. Yönetme yetkisini örgütün tepesinde toplandığı bu tip örgütlerde emirler üst makamlardan alt düzeylere doğru gider. Her düzeyde bulunan görevliler bir üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Tabandan tepeye doğru gidildikçe yetki ve sorumluluk artmaktadır.

Bu örgüt türünde doğrudan bir uygulama yapma, çabuk karar verme, sorumlulukları saptama ve disiplini sağlama olanağı vardır. Bunlar örgüt türünün yararları olarak düşünülebilir. Bunlara karşılık bazı sakıncaları bulunmaktadır. Yöneticilerin çok yönlü olmalarına, her konuda yeterli olmalarını zorunlu kılan bir örgütlenme türüdür. Uzman personele ve danışma birimlerine yer vermeyen “katı-dikey” örgütlenmelerde yöneticilerin

yükü aşırı derecede artmaktadır. Öte yandan yöneticilere verilen yetkilerin fazlalığı otoriter bir yönetimin oluşmasına yol açmaktadır.

#### 2.Görevsel örgütlenme:

Bu tür örgütlenmede emirler hiyerarşik sırayı izlemez. İletişim konusunda da hiyerarşik sıra izlenmemektedir. Gerektiğinde bir görevli üst düzeydeki yöneticilerle iletişim kurabilmektedir. Bu örgütlenmede önemli olan görevin etkili bir biçimde yürütülmesidir. Bu tür örgütlenmenin önde gelen bir üstünlüğü açık ve kesin bir iş bölümünü olanaklı kılmasıdır. Yetki ve sorumluluk da paylaşılmaktadır. Öte yandan, bu tür örgütlenme ekip çalışmasını esnekliği de sağlamaktadır. Bu yararlarına karşılık bazı sakıncaları vardır. Eşgüdüm sağlanması ve denetim zorlaşmaktadır.

#### 3.Dikey ve Kurmay Örgütlenme:

Bu tür örgütlenme yapısında yürütme ve danışma organlarına yer vermektedir. Yürütme organı, sorumlu olan yöneticileri ve diğer görevlileri kapsamaktadır. Bu yürütmeden sorumlu olanların görevlerini etkili bir biçimde yürütebilmeleri için kendilerine uzmanlık bilgisi sunan ve danışmanlık yapan “uzman personel” de “kurmay” olarak adlandırılmaktadır.

Plan yapma, araştırma yapma ve sonuçlarını hat yöneticilerine sunma danışmanlık görevlerindedir. Uzmanlık ve danışmanlık hizmetleri bu tür örgütlerde sağlıklı kararlar verilmesini olanaklı kılmaktadır.

Dikey ve kurmay örgütlenme dikey örgütlenmenin sakıncalarını giderici bir örgütlenme türü olarak düşünülebilir. Sakıncaları da bulunmaktadır. Dikey birimlerle danışmanlık birimleri arasında görülen çatışmalar gereken eşgüdümün sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Uzmanların bürokratik kurallara karşı direnmeleri çatışmalara kaynaklık etmektedir.

Bu iki birim arasında kesin bir görev ve yetki ayrımı yapılmaması da bir başka sakıncası olarak ileri sürülebilir.

#### 4. Komite Tipi Örgütlenme:

Karar verme ve yürütme yetkilerinin bir gruba, komiteye verildiği bir örgütlenme türüdür. Komite örgütün amaçlarının gerçekleşmesinden sorumlu yetkili kişilerden oluşur. Bu tür örgütlenmelerde komite bazen kesin karar verme yetkisine sahip bulunmaktadır.

Bu tür örgütlenmenin daha tutarlı karar vermeyi olanaklı kılması, iş birliğine yer vermesi, uzmanlaşmaya yer vermesi, öğretici olması ve eşgüdümü kolaylaştırması gibi üstün yanları vardır. Sorumluluğun bölünmesi, yöneticiliğin zayıflığı ve pratik olmaması ve ödüllere yer vermesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır(Aydın, 1985).

### 4.3. GÜDÜLEME (MOTİVASYON)

Yöneticiler tarafından yetersiz çalışanlarla işsizler, genellikle güdülenmemiş, hırsız ve çalışmaya isteksiz olma ile suçlanırlar. Ancak araştırmalar, insanların çalışmayı sevdiğini göstermektedir. Nitekim insanların niçin çalıştıkları da üzerinde önemle durulan konulardan biridir. İnsanların genellikle ekonomik zorunluluklar ve güdüleme gibi nedenlerle çalıştıkları bilinmektedir. Oysa çalışma da, insanlar için bir başka gereksinim olarak kabul edilmektedir.

Konuyla ilgili olarak yapılan bir başka araştırmada, çalışmanın yalnızca sözü edilen nedenlerle olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmada 401 kişiye “eğer size çalışmadan rahatça yaşamınızı sürdürebileceğiniz kadar bir para verilse çalışmayı düşünür müsünüz?” sorusu sorulmuş, verilen yanıtlardan, deneklerin %80’inin çalışmayı düşündüğü ve işlerine devam etmeyi istedikleri anlaşılmıştır. Bu da, insanların çalışmayı sevdiğini ve yönetim kurumlarından “iyi insan” görüşünün desteklendiğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan enerji harcama gereksinimi de önemli bir çalışma nedeni olmaktadır. Sosyal psikologlar, sosyal etkinlikler için enerji harcandığını ve bu nedenle çalışıldığını belirtmektedirler. Ayrıca çalışan başkalarıyla sosyal etkileşim sağlamaktadır. Bu durum insanların güdülenmesi ve onların güdü yapısının oluşturulmasında etkili olabilir.

Güdülenmenin, verimliliğin tek belirleyicisi olduğu söylenemez. İş başarımında güdülenme dışındaki öteki belirleyiciler, çalışanın yeteneği, durumsal faktörler ve çevresel faktörlerdir. Okul gibi girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin güdülenmesi, niteliği gereği, farklılığı olan bir sorundur. Öğretmenlerin ilerini istekle yapmaları ve güdülenmiş olmaları konuyu önemli kılmaktadır.

Güdü, insanı davranışa iten güçtür. İçsel ya da dışsal nitelikli olabilir. Güdüler görülemez, ancak güdülenmiş davranış gözlenebilir.

Güdüleme, insanların gereksinimlerinden yola çıkarak, onları amaca yöneltme sürecidir.

Güdüleme bir takım felsefeler doğrultusunda güdüleme kuramlarında da incelenmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı en önemlilerindedir. Maslow insan gereksinimlerini ilk kez belli bir sıra ile basamaklandırarak, bunların nasıl karşılanacağına ilişkin önerilerde bulunmuştur. Herzberg ise, başarıyı etkileyen faktörleri, 1. Sağlık faktörü, 2. Gerçek özendiriciler olmak üzere iki grupta toplamıştır. Bunlardan sağlık faktörleri ile Maslow'un alt düzey gereksinimleri benzer niteliktedir. Ücret, çalışma koşulları, yan ödemeler bunlardandır. Bunlara dışsal gereksinimler denmekte ve dışsal ödüllerle karşılanabilecekleri belirtilmektedir. Gerçek özendiriciler ise Maslow'un üst düzey gereksinimleri ile benzerlik gösterirler. İlgi, sorumluluk, yetki kendini gerçekleştirme gibi kişiye özgü gereksinimlerdir. Bunlara da içsel gereksinimler denmekte ve içsel ödüllerle karşılanabilecekleri üzerinde durulmaktadır.

Wroom "durumsal seçme"den söz ederek, güdülemeyi "seçenekler süreci" olarak görür ve iş çevresi ile ilişkilendirir. Kuramın başlıca değişkenleri; "beklenti", "valence" ve "araçsallık"tır. Bunlardaki iyi iş başarımı ile ödül arasındaki ilişki, iş başarımının değerini etkileyen "araçsallık"tır. Wroom'un kuramından geliştirilen bir diğer kuram ise Porter-Lawler'in "beklenti değer" kuramıdır. Buna göre kişiler, işle ilişkili ödüllere belli bir değer yüklerler ve çaba-iş başarımı-ödül ilişkisinin bilinçli olarak tahminlerini yapmaya çalışırlar.

Hawthorne araştırmalarından sonra çalışanlar için grubun önemi iyice anlaşılmış, ödüllendirme yapılırken bu konu dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu amaçla üretim etkinliğini ve verimliliğini arttıran grubun ödüllendirilmesi olan ve hem Batı'da hem Sovyetler Birliği'nde uygulanan Scanlon Planı oluşturulmuştur. Bunlara motivasyonu arttırıcı bir öge olarak katılım da eklenebilir. Birisi için çalışma yerine birlikte çalışma ve bununla ortaya çıkan "biz" fikri çoğu kez güçlü bir özendirme aracı olmaktadır.

Öğretmen motivasyonunda iki yöntem bulunmaktadır:

1. Maslow ile Herzberg'in dışsal (ücret, çalışma koşulları...gibi) ve içsel (başarı, kabul görme, kendini gerçekleştirme...gibi) güdülenme faktörleri.
2. Wroom'un beklenti yaklaşımı.

Bu iki modelin birleştirilmesiyle, öğretmenler için gerekli motivasyon "iyi ücret, çalışma

koşulları, ilginç iş, sorumluluk, gelişme olanakları, kendini gerçekleştirme beklentileri” öğretmen mesleğini bu hedefe ulaşmak için çekici kılabilir. Eğitim kurumlarının çoğu öğretmen performansını arttırıcı dışsal ödüllendirme sistemi uygulamaktadır. Dışsal ödüller tüm çalışanlara verildiği için sisteme girenlerin davranışını etkilememektedir. Deneyimli öğretmenler ancak yönetici olarak maaş artışı sağlarlar ki, bu da mesleği tümenden bırakmak anlamı taşımaktadır.

Bu nedenle, eğitim örgütlerindeki bireysel performansa yönelik ödüllendirme doğası gereği içseldir.

Performansı ödüllendirme yarışma yaratabilir. Bu da paylaşmayı değil, bireysel uygulamaları gerektirir. İyi öğretmenin para ve statü ile ödüllendirilmesi, diğer öğretmenler için güdüleyici olabilir.

Öğretmenler ne için ödüllendirilmelidir?

1. Temel becerileri (dil ve dört işlem) öğrencilerine aktarabilme konusundaki düzeylerine bakılarak,
2. Öğrencilerini iyi yetiştirme ve öğretme düzeylerine göre,
3. Sınıf içi davranışlarının etkililik düzeylerine göre,
4. Sınıf dışı eylemlerinin ve davranışlarının nitelik düzeylerine göre, ödüllendirilmelidir.

Ödüllendirme birey olarak mı, grup olarak mı yapılmalıdır?

Öğrenme bireysel çabadan çok okul ortamına bağlı olduğu için grup ya da okulca ödüllendirme daha gerçekçidir. Grup ödülü yönetim ile öğretmenler arasındaki işbirliğini geliştirir. Bu da öğretimin niteliğini arttırır. Ancak grupça ödüllendirme bireysel çabaları olumsuz etkiler. Gruba fazlaca katkıda bulunduğunu düşünen öğretmenler için bu ödüller hoşnutsuzluk ve bölünme yaratabilir. Zayıflar ise grup başarısı ile zayıflıklarını kapatabileceklerini bilirler. Grubun ödüllendirilmesinde şu iki farkı açıkça görmek gerekmektedir:

1. Grubu genel başarısından dolayı ödüllendirmek,
2. Grup başarısına katkısını arttırmak için bireyleri özendirmek (Balcı, 1993).

Bireylerin gereksinme düzeyinin yaşamını ya da uyumunu tehlikeye sokması oranında gerilimi de artar. İş görenin güdülenmiş davranışı ve bu davranışın sürdürülmesi ile iş

gören ödül almış ya da hedeflenen sonucu elde etmişse doyuma ulaşmaktadır. Ancak beklenen ödül alınmamış ya da hedeflenen sonuç elde edilememiş ise, doyuma da ulaşamamaktadır.

### Harekete Geçirici Güçler

İş görenleri güdülerken, onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan kişiler olabileceği bir iş ortamı yaratabilme, büyük önem taşımaktadır.

Yöneticiler güdülemeye sağduyu ile yaklaşarak Maslow'un "Gereksinimler Sıradüzeni"ndeki gereksinimleri karşılayacak biçimde, şu güdüleyici araçlara başvurabilirler: 1. Daha yüksek gelir, 2. Sosyal statü ve saygınlık, 3. Güvenlik, 4. İlginç iş, 5. İlerleme ve yükselme, 6. Yapılmaya değer işe sahip olma, 7. Kişiliğe saygılı olma, 8. Kişisel güç ve yetki sahibi olma, 9. hakça dikkatli ve sürekli gözetim.

Güdülemede şu noktalar da büyük önem taşımaktadır:

1. Astların desteğinin sağlanmasında bazen küçük şeyler büyük önem taşır.
2. Belirli özendirme araçlarından yararlanmada ekonomiye uyma zorunluluğu vardır. Ayrıca yöneticilerin, insanların kapasite, ilgi, fırsat ve kişiliklerini bilmeleri gerekmektedir.

Güdülenme sonucunda meydana gelebilecek iş başarımı kapsamında, daha yüksek üretim, daha az devamsızlık, geç gelmeyi azaltma, iş kalitesini geliştirme, iş yeri programlarına aktif katılım sağlanabilir (Balcı, 1990).

### 1. Motivasyonda Objektif ve Subjektif İtıcılar

Klasik görüşlerle davranışçı görüşler arasında köprü kuran Chaster Bernard İcentive (İtici) adını verdiği bu isteklendirme yöntemlerini şöyle özetlemektedir:

A) Objektif İtıcılar: Bunlar insanların gereksinmelerini doyulmamaya, düşünce ve beklentilerini yanıtlamaya yönelik isteklendirme araçları olup başlıcaları şunlardır:

1. Maddi Ödüller: Ücret artışı, terfi, madalya, kupa ya da herhangi bir madde ödül verme.
2. Kişisel Manevi Fırsatlar: İzin, övgü, takdirname, tanınma, prestij, işinden dolayı tanınma, serbest zaman verme, tutulan işin toplum için anlamlı ve önemli olduğunu bilme, yükseltme olanakları, kişisel gelişme ve teşvik verme.
3. Fiziki Koşullarda Değişiklik Yaratma: Ayrı oda, yeni masa, telefon, sekreter sağlama



gibi statü ve prestij sağlayan olanaklar.

Uygun davranışta bulunanların ödülleniyesi, örgütteki olumsuz kişilere de bir uyarı niteliğindedir.

Ne var ki, bu objektif iticiler, olumsuz davranışta bulunanlar üzerinde her zaman beklenen etkiyi yapamazlar. Ayrıca; bu iticiler sürekli olarak kullanılamaz. Çünkü;

a) Farklı kişiler farklı iticilere yanıt verirler.

b) Kişi gereksinimleri dengesizdir, durmadan değişir ve daha yeni şeyler beklerler.

c) Maddi iticiler kullanmanın ekonomik bir sınırı vardır, istendiği kadar kullanılamazlar.

Bu nedenle; insanları örgüt amaçlarına yönleltmek için yöneticiler, Barnard'ın ikna yöntemleri adını verdiği, subjektif iticilere başvururlar.

B) Subjektif İticiler: Eğer objektif iticilerle kişilerin katkısı sağlanamıyorsa; yönetim düşünceleri, beklentileri ve davranışları değiştirmeye yönelik olan subjektif iticileri kullanır. Bunların en önemlileri şunlardır:

1. Korkutucu Şartlar: İşten atma, ücret kesme, daha dezavantajlı bir yere tayin etme gibi tehdit edici disiplin cezalarıdır.

2. Propaganda, İkna Yöntemi: Personele davranışlarını değiştirmesi konusunda uyarılarda bulunma, yollar gösterme, vaat etme gibi faaliyetlerdir.

3. Hizmet İçi Eğitim: Çok defa hizmet içi eğitimle uyumsuz personelin uyumu sağlanır (Kaya,1993).

Mehmet Alıç'ın uygulamalar için önerileri şöyledir:

1. Öğretmen çocukları için “kreşler”, “ana okulları” açılarak öğretmenlerin bazı sorunları hafifletilmelidir. Okul müdürleri, kadın öğretmenlerin annelik ve ev kadınlığından kaynaklanan sorunları karşısında daha anlayışlı olmalıdırlar. Bunun yanında; okul müdürlüğü, eğitim yöneticiliği, denetmenlik... gibi yönetsel görevlere kadınların da getirilmeleri sağlanmalıdır.

2. Aynı okuldaki hizmet süresi, merkez okulları arasındaki öğretmen nakillerinde ölçüt olarak kullanılmalıdır. Böylece belli okullardaki yığılmalar ve bazı örgütsel çalışmaların nedenleri ortadan kaldırılmış olacaktır. Bu tip nakiller, okul müdürleri için de düşünölmelidir.

3. İş doyumu ve yüksek verim sağlayabilmek için, ilkokul öğretmeni iken yüksek öğrenim yapan ve ortaokul öğretmenliği diploması alan öğretmenler için atama ve nakillerde gerekli kolaylık sağlanmalı ve çalışacakları yere ilişkin tercihleri de göz önüne alınarak öğrenimleriyle uyumlu konularda görev yapmaları sağlanmalıdır.

4. Okul müdürleri, öğretmenlerle olan iletişim kanallarını açık tutmalı, okulda öğretmenler arasında, öğretmenlerle okul yöneticileri arasında karşılıklı saygı, sevgi ve anlayış temeline dayalı bir ilişkiler düzeni yaratılmalıdır.

5. Okul müdürlerinin güç ve yetkileri dışında olan fakat öğretmen morali üzerinde büyük etkisi bulunan öğretmen maaşları, öğretmen hastaneleri, öğretmen lojmanları, öğretmen dinlenme tesisleri, öğretmen evleri... gibi çeşitli konularda ülke yöneticilerince gerekli önlemler alınmalıdır ( Alıç,1989).

## 2. Türkiye’de Durum

Türk Kamu Yönetimi, özelde eğitim yönetimi açısından bakıldığında, soruna yeterince önem verilmediği görülmektedir. Türk Kamu yönetimi klasik yönetim kuralları doğrultusunda ve ceza yönelimlidir. Ceza ağırlıklı yönetimlerin başlıca özellikleri de geleneksellik, otoriterlik ve kapalıdır.

Verilen belli başlı içsel ve dışsal ödüller şöyle sıralanabilir: “üstün başarılı sayılmak”, “başöğretmen adayı ünvanı verilmek”, “köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak”, “takdirname”, “teşekkür”, “maarif memuru adayı ünvanı verilmek”, “yeni bir tesise adı verilmek” millet mekteplerinde üstün başarı gösterenlere “ikramiye vermek”, “aylıkla ödüllendirmek”, “yılın öğretmeni seçerek ödüllendirmek”. Geçmiş yıllarda ödüllendirilen öğretmenler, Cumhuriyet Bayramı haftasında hem gazete hem de radyo ile ilan edilerek duyurulup tanıtılmaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde hem içsel hem de dışsal ödül niteliği taşıması, ülke ve il düzeyinde tanıtılarak geliştirilmesi açısından “yılın öğretmeni seçilme ve ödüllendirilmesi” ayrı bir öneme sahip görünmektedir. İlk kez 1981 yılında verilmeye başlanan yılın öğretmeni ödülü dayanağını 1739 sayılı milli Eğitim Kanunu’ndan almıştır. Yılın öğretmeni seçimini belirleyen ölçütler de 1981 yılından 1985 yılına kadar bir takım değişiklikler yapılmıştır. Bu durum yılın öğretmeni seçiminde uygulanacak yöntemin, henüz tam anlamıyla o tutmadığını ve bir takım aksaklıkların düzeltilmeye çalışıldığını göstermektedir. Nitekim tarafımızdan yapılan araştırma sonuçları da bunu doğrulamıştır.

Halen MEB’da bu konudaki çalışmalar sürdürülmektedir.

1923 yılından 1986 yılına kadar MEB Tebliğler Dergisi taramalarından elde edilen bilgilere göre; öğretmenlere “olağan üstü gayret göster”, “ görevlerini başarı ile yürütme” ve “çalışmalarında başarılı olma” gibi gerekçelerle “takdirname” verilmektedir. Ayrıca hususi kıymeti haiz orijinal bir eser yazmak, görevi alışılmışın üzerinde başarıyla yapmak, yüksek başarı, teşvik raporları, talim sicilleri, ders aracı bulunmayan yerlerde tedrisat yapmak ve maarif ve mektep müdürlerinin mütaaalaları başlıca ödül gerekçeleri olmaktadır.

1983-1987 yılları arasında il düzeyinde yılın öğretmeni seçilerek ödüllendirilen 335 öğretmen ve random yoluyla ülke içindeki 10 ilden ilkokul, ortaokul, lise, kız ve erkek meslek liselerinden seçilen 500 öğretmen ile MEB üst düzeyindeki 66 yöneticiye uygulanan anket sonuçları şöyledir:

Ödül kazananların %75’i kazanmayanların %24’ü diğer ödüllerden aldıklarını belirtmişlerdir. Her iki öğretmen grubu da, en önemli güdüleyici faktörleri şöyle sıralamışlardır: 1. çalışma ortamında huzur ve iyi ilişkiler, 2. Manevi destekleme ve özendiriciler, 3. Sırada ödül kazananlar için öğrenci ve velilerle iyi dialog içinde olmak, ödül kazanmayanlar için ise 3. sırada maddi destekleme ve özendiricilerdir. Ödül kazanan öğretmenler %54 oranında kazanmayanlar %55 oranında MEB’in ceza ağırlıklı bir yönetime sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Öte yandan ödül kazanmada etkili olabilecek faktörler arasında her iki öğretmen grubu da ilk sırada yapılan işte düzenli çalışmak faktörünü benimsemişlerdir.

Ödül almakla saygınlığın sosyal çevrede artışı konusunda ise ödül kazananların %48’i oldukça, %23’ü çok fazla düzeylerinde, ödül kazanmayanların %34’ü oldukça, %29’u biraz düzeylerinde artış olur demektedirler. Bu da öğretmenlere verilen ödüllere oldukça önem verildiğini, öğretmenlerin sayısını arttırdığını göstermektedir. Mesleki statüdeki artış konusunda ise her iki grup da %82-85 arasında değişen oranlarda değişme olmaz demektedirler.

Ödül kazananlar için; 1. %69 oranla çocuklarına yüksek öğrenim yurtlarına girmede öncelik tanınmalıdır. 2. %63 oranla emekli olduğunda emekli maaşı biraz yukarıdan (örneğin %1 ) bağlanmalıdır. 3. %61 oranla lojman, yazlık kamp, konut kredisi olanaklarında öncelik tanınmalıdır. Ödül kazanmayanlar ise; 1. %57 oranla ödül alana bir kademe verilmelidir. 2. %51 oranla çocuklarının eğitiminde maddi kolaylık sağlanmalıdır.

3. %49 oranla lojman, yazlık kamp ve konut kredisinde öncelik tanınmalıdır maddeleri yer almaktadır.

Buna karşılık manevi özendiricileri ödül kazananlar şöyle sıralamışlardır: 1. %67 oranla yurt içi ve dışında mesleki gezilere katılması sağlanmalıdır, 2. %79 oranla hizmet şeref belgesi verilmelidir, 3. %67 oranla il temsilcisi öğretmenleri tanıtan bir albüm verilmelidir. Ödül kazanmayanlar ise; 1. %55 oranla hizmet şeref belgesi verilmelidir, 2. %50 oranla yurtiçi ve dışı mesleki gezilere katılımı sağlanmalıdır, 3. %46 oranla Talim Terbiye Kurulu gibi eğitim politikasının oluşturulduğu merkezlerden yararlanılmalıdır.

Görüldüğü gibi ufak tefek farklarla her iki öğretmen grubunun da beklentileri birbirine yakındır.

Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde; özerklik, sorumluluk, kendini geliştirme, yaratıcı ve yapılmaya değer işler verme önemlidir. Onlar için, para ve statü ile yükselme olanağı sağlayan yöneticilik, tatil imkanı, fazladan serbest zaman, maaşın %15-20'si oranında yıllık prim, meslek dersi öğretmenlerini işin sahibi yaparak Scanlon Planı benzeri kadar pay, hediye çeki, ücretsiz sinema tiyatro bileti, rahat ve yerleşik çalışma koşulları, ayın öğretmeni, kutlama mektubu, toplantıda övme gibi özendiriciler uygulanabilir.

Öğretmenler bireysel olarak olduğu kadar grup olarak da ödüllendirilebilir. Gruba katkı şeklindeki ödüllendirmede okuldaki aynı branşın öğretmenleri ödüllendirilebilir. İlkokulda birinci sınıftan beşinci sınıfa kadar, aynı sınıfta okutan öğretmenler, yetiştirdikleri öğrencilerin niteliğine göre ödüllendirilebilirler. Ödüllendirme dil ve dört işlem gibi temel beceri düzeyi, öğrencileri iyi yetiştirme ve öğretme düzeyi, sınıf içi davranışlarının etkilik düzeyi, sınıf dışı davranışlarının nitelik düzeyine göre yapılabilir.

Ödüllendirilecek öğretmen sayısı %10-15 oranına çıkartılarak, ödüller yeterli sayıdaki öğretmene yeterli miktar ve doyuruculukta verilmelidir. Bunun için kademeli ve puana dayalı ödül sistemi getirilebilir. Değerlendirmeler, okul birincisi veli, öğretmen ve yöneticinin katılacağı okul jürisinden başlayarak köy, ilçe, il, merkez şeklindeki jürilerce yapılabilir. Ödül çeşitli branş ve kademelerde yaygınlaşarak verilebilir. Bu taban atama bölgelerinin yılın öğretmeni ve “Türkiye Yılın Öğretmeni” tavanı ile sonuçlandırılabilir.

Bu genel çerçeve içinde, araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, şu önerilere yer verilebilir:

1. MEB'daki klasik kapalı yönetim biçiminin “yönetmelik disiplin” aracı olan “ceza” yerine “ödül” önem verilmelidir.
2. “Yılın Öğretmeni Ödülü” , genç öğretmenleri daha çok çalışmaya özendirilecek biçimde “geleceğe dönük” önem verilmelidir.
3. öğretmenler için en önemli güdüleyici faktör olan çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkilerin oluşturulması için gereken çaba gösterilmelidir (Balci, 1993).

#### 4.4. KOORDİNASYON

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. (Bursalıoğlu, 1994). Chester Barnard, iki veya daha çok insanın bilinçli olarak düşünülüp koordine edilmiş faaliyetleri. H. Fayol, bir örgütün işleyişini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak şekilde tüm faaliyetleri uyumlaştırma süreci. George Terry, herhangi bir amaca başarılı bir şekilde ulaşmayı sağlamak için çeşitli çabaların harman edilmesi. Charley Broaded, yetenekli işgücünün, araç ve gerecin doğru zamanda ve doğru yerde bir araya getirilmesini sağlayan bir işlev.

E.Berch, bir takımın dengelenmesi, bir arada tutulması, işlerin üyeler arasında uygun bir şekilde dağıtımı ve bir uyum içinde görülmesinin sağlanması.

Campbell, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için, madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir. A. Hopf, bir örgütün çeşitli yapısal unsurlarını birbirine uygun bir biçimde ayarlama ve bu unsurlar arasındaki kesin uyarıcı hatların korunmasını sağlama, işgörenleri isteklendirme ve örgütün bütün üyeleri arasında işbirliği sağlayacak bir ortam yaratma. Pfofner-Presthus, birbiriyle çatışma halinde bulunan değişik çıkar ve yetenekleri bir araya getirme imkanları arayan ve onları ortak bir amaca doğru yönelten dinamik bir süreç, bir tekniktir. Simon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar.

1.Koordinasyona İlişkin Değişkenler;

1. Örgüt içindeki her bireyin amacın gerçekleştirilmesine verdiği önem,
2. Örgüt yapısı ve örgütün büyüklüğü
3. Birimlerin bağımlılık derecesi
4. Bireylerin sahip olduğu yeterliler
5. Uzmanlaşma düzeyi
6. Bireyin ihtiyaçları ve motivasyon
7. Maddi kaynaklar
8. Yönetim süreçleri

Koordinasyonu sağlamakta bu yöntemlerden bugüne kadar kullanılanlar genellikle şunlardır:

- Kanun, tüzük, yönetmelik bakanlık emirleri yolu
- İlgililerin karar sürecine katılmasını sağlamak yolu
- Planlama ve rutinleşme yolu (Bilgen, 1983).

Merkezden ve yerinden yönetim anlayış ve tutumlarının koordinasyon üzerindeki etkileri büyüktür.

Hiçbir örgütüm merkezden veya yerinden yönetilemez ve genellikle ikisinin karışımı uygulanır. Fakat bu karışımda, hangi kavram ağır basıyorsa, örgütün ona göre işlediği kabul edilir.

Eğitimde bu iki kavramın uygulanma oranını, uzmanlık birim ve personelinin niceliği, niteliği ve yöneticinin bunlara verdiği önem belirler. Çeşitli öğelerin etkilediği okul yönetiminde akıcı güç ve grupları dengede tutabilmek zorunluluğu, koordinasyon eyleminin önemini özellikle artırır.

Koordinasyonu sağlamanın başlıca üç yolu vardır: Emir yoluyla koordinasyon klasik ve tek adam yönetimindeki örgütlerin özelliğidir. Böyle bir durumda katılma ve yenilik azalır. Hızla gelişen uzmanlaşma, bu tip koordinasyonu geride bırakmıştır. Grup yoluyla koordinasyon, üyeyi informal örgüte bağlayan bağlar yoluyla koordine etmektir. Çünkü örgüt üyenin tek amacı durumuna sokulduğu zaman, totaliter bir devlet niteliğine girmiş olur. Bağımlılığın tanınması yoluyla koordinasyon ise, özellikle teknik koordinasyon için

olanaklı ve önemlidir. Fakat bu tip koordinasyonun sağlanabilmesi için, örgütteki olanaklar, ödüller ve statüler eşit biçimde dağıtılmış olmalıdır.

Bir eğitim örgütünde, koordinasyonu sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şöylece özetlenebilir:

1. Görevsel bir yönetim yapısı
2. Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması.
3. yazılı politika ve tüzükler
- Etkili bir iletişim sistemi.
5. Koordinasyon birimi ve uzman personel.
6. Yazılı plan ve programlar.
7. Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması.
8. Düzenli raporlar ve kayıtlar.
9. Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri.
10. Moral eğitimi.

#### **4.5. DEĞERLENDİRME**

Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir. Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise üstlerle fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmedir.

Eğitimde gözetme yollarında biri de teftiştir. Teftiş kamu yararı adına davranışı kontrol yöntemi olarak tanımlanabilir. Düzenleyici mekanizmalardan en çok kullanılanıdır. Teftişin hedefi eğitim ve öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri bulmaktır.

Okul yöneticisi, uyguladığı çeşitli yönetim süreçlerinin değerlendirmesini yapabilecek bilgi ve teknikleri kazanmış olmalıdır. Değerlendirmeden önce araştırma ve sonra yeniden düzenleme eylemlerini gerçekleştirebilmesi için, araştırma ve örgüt alanlarında yetişmiş

olması gerekir. Ayrıca, okul yöneticisinin bir personel değerlendirmesi sorumluluğu vardır. Özellikle okulundaki öğretmenlere danışmanlık ve rehberlik etmek olanakları bir müfettişinkinden daha çoktur. Zaten hizmet içi eğitim, her dereceli okulda önem verilmesi gereken bir konu olmuş bulunmaktadır. Okul yöneticisi, öğretmenlerine ancak böyle yetiştirme olanaklarını hazırlayıp verdikten sonra, onların değerlendirmesini yapmak hakkını kendinde görebilir(Bursalıoğlu,1994).

Denetleme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir.

Yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesi denetimin üç önemli aşamasıdır. Bununla birlikte; eğitim örgütlerinde, etkinliği sağlamaya ve sürdürmeye yönelik denetimin rehberlik ve geliştiricilik yanı önem kazanır (Kaya, 1993).

Ancak idari denetim yapısı içerisinde personel görevine ilişkin hata ve eksiklerin suç niteliği taşıması ve bunların personel yeteneklerinden, çalışma ortamından veya teşkilatsal yapıdan kaynaklanma sebeplerinden araştırılmasına yönelik olarak yapılan işlem denetim niteliği taşır. Denetim, kamu menfaati adına davranışları kontrol etme yöntemidir. Denetim teknik ve sosyal olmak üzere iki boyutludur. Teknik boyutu plan, program, koordinasyon, rehberlik araştırma gibi faaliyetleri kapsar.Sosyal boyutunda ise duyarlık, gözlem, haberleşme, öğrenme, yerleşme gibi davranışlar bulunur.

*İdari denetim:* Bizzat yönetimin kendisi tarafından yapılan denetimdir. Hiyerarşik kademedeki üst organlar alt organları denetleyebilir. Alt kademeye emir ve talimat gönderme, atama, onların kararlarını bozma veya değiştirme biçimine “hiyerarşik denetim” denetim denilmektedir. Hiyerarşi, astın üstleri tarafından emir talimatları ile irade açıklamalarına uymalarını zorunlu kılar. Personelin hangi derecede teşkilat verimliliğine katkıda bulunduğu ve ne derecede etkin olduğunun tespit edilmesi, denetimin verimlilik ve etkililik amacını oluşturur. Denetimle tespit edilen eksik ve hatalı işlem ve faaliyetlerin giderilmesi için gerekli tedbirlerin alınması, denetimin personel eğitimine yönelik amacını belirler. Personelin aynı hatayı tekrar yapmasını önleme, cezalandırma veya baskı ile değil personelin o konudaki eğitimiyle mümkün olabilir.

**Denetimin İlkeleri:** İdari bir denetimde dikkate alınması gereken ilkeler şu şekilde belirtilebilir:



1. Denetimde, geçmişini inceleme ve hata bulmanın yerine, geleceğe dayalı olarak çalıştırmaları geliştirme ve hatayı önlemeye yönelik yol izlenmelidir.
2. Denetim, teşkilatın tüm sistemleri arasında ve tüm basamaklarında yapılmalıdır. Aynı zamanda motive edici bir nitelik taşımaktadır.
3. Denetim sonucunda elde edilen bilgilere dayalı olarak gerekli düzenleyici tedbirlerin alınmasında fayda vardır.
4. Denetim, personelin eğitim ihtiyacını ortaya çıkaracak şekilde yapılmalıdır.

### **Denetimi Etkileyen Faktörler**

Denetimi etkileyen önemli faktörler şunlardır: Örgütün teşkilat yapısı, Denetleyen ve Denetlenenden kaynaklanan faktörler olarak ele almak mümkündür. Bu üç faktörü kısaca açıklamaya çalışalım.

a) Teşkilat Yapısı: Personelin yaptığı işin niteliği, iş yavaşlatması, aşırı ölçüde devamsızlık, veya işe geç gelme, işe giriş çıkış oranının yüksekliği, iş veriminin düşük olması o teşkilattaki moralin düşük olduğunun belirtileridir. Personelin yüksek morale sahip olması, denetimi kolaylaştırır ve denetim sıklığını azaltabilir.

Teşkilat içerisinde kişiler arası ilişkilerin bozuk olması, iyi bir haberleşme ağının kurulamaması, yönetici ile personel arasında olumsuz tutum ve davranışların bulunması, personel ihtiyacını karşılama derecesi ile teşkilat amacını gerçekleştirme derecesi arasında dengesizliğin bulunması motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir.

b) Personelin Yeterlikleri ve İşin Niteliği: Teşkilatın rasyonel bir personel politikasının olmaması ve işin gerektirdiği niteliğe sahip olan personelin alınmaması, teşkilat amacını olumsuz yönde etkiler. Genellikle rutin işleri personele, belli bir süre sonra iş sıkıcı geleceğinden aynı başarıyı gösteremez.

Personel açısından görevin anlamlılık ve önemlilik derecesinin personel başarısını etkilediği ileri sürülmektedir. Ayrıca işin karmaşık bir yapıya sahip olması, onu başarısızlığa itebilir. Personele yaptığı iş konusunda ayrıntılı bilgi verilmelidir.

c) Yöneticilerin Tutumu: Denetim sürecinde yönetici personel ilişkisinde şu hususlar

dikkate alınmaya çalışılmalıdır.

Denetlemede kurulacak ilişkide, her iki taraf kendi görev ve sorumluluklarını açıkça kabul etmeli.

1. Personel denetlenen kişi olduğu bilinci içerisinde, denetlenmesinin başarısı açısından gerekli olduğunu kavramalı,
2. Yöneticinin personele gereken önemi vermesi, duygularını anlaması ve personelin doğal yetenekleri ile becerilerini tanınması, öğüt vermeden daha önemlidir.
3. Denetleme ilişkisinin yönetici tarafından açık ve gerçeğe uygun yorumlanmalıdır.

Bir yöneticinin denetimi altındaki personeli yeterince tanımaması, yönetici için başarısızlıktır.

## **BÖLÜM 5: TÜRKİYEDE EĞİTİM YÖNETİMİ**

Bu bölümde Osmanlı İmparatorluğunda eğitim, Osmanlı İmparatorluğunda eğitimde reform, orduda yenileşme hareketleri ve eğitim, Tanzimat ve eğitim, II. Meşrutiyet ve eğitim, cumhuriyet döneminde eğitim ve merkez örgütü ile okul ilişkileri konularında bilgi verilmiştir.

### **5.1.Türk Eğitim Sisteminin Tarihsel Gelişimi**

Tarih boyunca bireyin eğitilmesi, işlevini, toplumsal kurumlar üstlenmiştir. İlkel ve ilkele yakın toplumlarda çocuğun eğitilmesinden aileler sorumluyken, zamanla ailenin yetersiz kalması nedeniyle bu görevi dini kurumlar üstlenmeye başlamıştır. Eğitimin dinden ayrılarak laik kurumlar haline gelmesi uzun yıllar almıştır. Batıda laikleşme hareketleri Rönesans ve dinde reform ile başlayarak, Fransız Devrimi ile hızlanırken , doğudaki İslam ülkelerinde bu hareketler ancak 19. yüzyılda başlayabilmiştir. Günümüzde eğitim laik bir kurum olarak varlığını sürdürmekle beraber, pek çok ülkede eğitimde dinin etkisinin devam ettiği söylenebilir.

Türk eğitim sisteminin tarihsel gelişimine bakıldığında, yukarıda açıklanan özelliklerin ülkemiz için de geçerli olduğu görülmektedir.

#### **5.1.1.Osmanlı İmparatorluğunda Geleneksel Eğitim**

Osmanlı İmparatorluğunda 19. yüzyılın ortalarına kadar eğitim, dini kurumları etkisi altındaydı. Bu dönemde: a) Sıbyan okulları (mahalle mektepleri) ve b) Medreseler olmak üzere iki çeşit okul vardı. Eğitim faaliyetleri bir hayır işi, bir dini görev olarak kabul edilmişti. Çoğunlukla camilerin yanında yer alan okullarda eğitim parasızdı ve okulların her türlü masrafları bağlı oldukları vakıf tarafından karşılanırdı. Bunların denetlenmesi ise yetkili dini makamlar tarafından yapılırdı.

Sıbyan okulları Osmanlı imparatorluğundaki ilköğretim kurumlarıydı Osmanlı

imparatorluğundaki ilköğretim kurumlarıydı. Bu okullarda dört yaşından itibaren çocuklar kabul edilirdi. Karma eğitim yapılırdı. Sıbyan okullarında okuma, yazma kur'an-ı kerim ve hesap gibi konularda temel bilgiler öğretilirdi. Ancak, programın önemli bir kısmını temel dini bilgiler oluştururdu

Medreseler ise öğrencileri bir yandan yüksek öğretime hazırlayan bir yandan da yüksek öğretim veren okullardı. Medreseler kendi içlerinde ilk, ilk, orta ve yüksek kademelere ayrılmıştı. Yüksek kademedeki belirli bilim dallarına göre ihtisaslaşma söz konusuydu. Ülkenin bürokrat, doktor yargıç gibi aydın grubunu yetiştiren bu kurumlarda ileri din bilgisinin yanı sıra, mantık, metafizik, geometri, matematik, dersleri de verilmekteydi.

Osmanlı imparatorluğunda bu iki geleneksel okulun yanısıra birde Enderun mektepleri (saray okulları) vardı. 1455 yılında Fatih Sultan Mehmet tarafından kurulan bu okulların amacı, yönetici ve devlet adamı yetiştirmektir. Sıbyan okulları ve medreselere yalnız Müslüman çocuklar kabul edilirdi. Enderun okullarına ise devşirme kanunu gereğince Hristiyan tebanın çocukları alınmaktaydı. Okula öğrenciler titizlikle seçilir, seçim sırasında modern zeka testlerine benzeyen testler kullanılırdı. Bu okullarda medreselerde okutulan konuların yanı sıra, beden eğitimi, Türk örf ve adetleri, nezaket kuralları, askeri sporlar gibi konulara da özel önem verilirdi.

Enderun okulları 18. yüzyıldan itibaren özelliklerini yitirmiş, imtiyazlı grupların kontrolü altına girmiş ve 1908 yılında kapanmıştır (Fidan, yayın tarihi yok).

### **5.1.2. Osmanlı İmparatorluğunda Eğitimde Reform Dönemi**

1700'lü yıllardan sonra Batılı ülkeler karşısında üst üste yenilgiler alan Osmanlı Devletinde doğal olarak bir takım arayışlar başladı. Arayışların en fazla olduğu alanlardan biri de eğitim konusunda oldu. Bu anlamda 1773'de Askeri Deniz Okulu, 1784'de Askeri Kara Okulu, 1834'de Harp Okulu ve 1827'de Tıphane-i Amire gibi okullar açılmaya başlandı. Dolayısıyla Batıdan esinlenerek oluşturulan ilk eğitim kurumları askeri okullar oldu.

1838 yılında Sıbyan mekteplerinin devamı niteliğinde iki yıl süren Rüşiye Mektepleri açıldı. 1847 yılında çıkarılan bir talimatla dört yıl süren Sıbyan Mekteplerine 7 yaşına

giren çocukların devam etme zorunluluğu getirildi. Bu dönemde açılan İdadi ve Sultanilerde orta dereceli okul türlerindendi. Öğretmen yetiştirmeye yönelik adımlar da bu yıllarda atıldı ve 1847 yılından itibaren ilk kez öğretmen yetiştiren okullar açılmaya başlandı( Erdoğan,2002).

1839'lu yıllardan sonra Mekatib-i Rüştîye Nezareti adıyla eğitimin belli bir kademesile ilgilenen Maarif-i Umumiye Nizamnamesi yayınlandı. Türk Eğitim Sisteminin bugünkü sınırları ve işleyişinin önemli bir kısmı bile bu Nizamnameye dayanmaktadır. Bu dönemde çok sayıda da mesleki okul açıldı.

1863 yılında fizik, kimya, astronomi, coğrafya ve jeoloji gibi konularda halka açık olarak başlatılan konferanslarla ilk üniversitenin (darülfünun) temelleri atılmış oldu. 1869 Maarif-i Umumiye nizamnamesi'nde bölümleri ve çalışma şekli ortaya konmuş olan Darülfünun 1870 yılında kendi binasında törenle açıldı. Ekim 1919 Nizamnamesi ile ilmi muhtariyet'e kavuşan Darülfünun'a 1924 yılında tüzel kişilik tanınmıştır.

Osmanlının son dönemlerinde Darülfünunun dışında Baytar Okulu, Ziraat Okulları, Mühendislik okulları ile güzel sanatlar, mimarlık ve ticaret alanlarında çeşitli yüksek öğretim okulları açıldı.

Bu arada bazı resmi kurumların oluşması ile bu kurumlarda çalışacak insan gücüne duyulan talep ortaya çıktı. Demiryolları, polis, maliye, belediye, vakıflar ve sıhhiye gibi alanlar için memur yetiştirme amacıyla çok farklı ortaöğretim okulları açıldı (Erdoğan,2002).

### **5.1.3.Orduda Yenileşme Hareketleri Ve Eğitimi**

Osmanlı ordusunda başlatılan yenileşme hareketleri sırasında batı ülkeleri, Özellikle Fransa model alınmış ve ordunun yeniden düzenlenmesi için batıdan uzmanlar orduya davet edilmiştir. Ordunun batının tekniğine kapılarını açması sonucu kaçınılmaz olarak yeni teknolojik bilgilerle donanık ordu personeline ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacın karşılanması amacıyla, sırasıyla; Deniz Mühendis Okulu (Mühendishane-i Bahri-i Hümayün-1773), Kara Mühendis Okulu (Mühendishane-i Berri Hümayün-1794), Askeri Tıp Okulu (Tıphane-iAmire-1827), Harp Okulu (Mektebi Hümayun Ulum-i Harbiye-1934)

ve Askeri Bando Okulu (Mızıka-i Hümayun) kurulmuştur.

Batıdaki örneklerine uygun eğitim veren askeri okullar geleneksel eğitim yöntemlerinin değişmesini sağlamıştır. Yeni silah tekniği ve onun dayandığı bilgileri öğrenme zorunluluğu, Osmanlı eğitim sistemindeki "anlaşılamayan metinleri ezberleme" geleneğini yıkmış, işe ve uygulamaya dayalı eğitim geleneğini kurmuştur(Fidan, yayın tar.yok).

#### **5.1.4. Tanzimat Döneminde Eğitim**

1839 yılında imzalanan Tanzimat Fermanı ile, Osmanlı yönetim sistemi değişmiş, ilk kez devlet daireleri kurulmuş ve sivil bürokrasi ortaya çıkmıştır. Yönetim sistemindeki bu değişiklik bürokratların yetiştirilmesi sorununu getirmiştir. Eğitimdeki bu eksikliği gidermek amacıyla, 1839 dan itibaren birçok sivil okul açılmıştır. Bu okulların en önemlileri, Rüştîyeler, Harp Okulu ve Askeri Tıbbiye'ye girmek isteyen gençlerin eksik bilgilerini tamamlamak amacıyla açılan idadiler ve günümüz liselerine denk düşen Sultaniyelerdir.

Tanzimat döneminde orta dereceli okulların yanı sıra, mesleki ve teknik öğretim alanında da gelişmeler sağlanmıştır.1857'de Orman Mektebi, 1874'de maden mühendisi yetiştiren Maadin Mektebi, 1862-68yıllarından itibaren de Mekteb-i Maarif-i Adliyeler açılmıştır. Ayrıca, yeni kurulan Rüştîyelere öğretmen yetiştirmek amacıyla 1848'de Darulmuallimin-i Rüştî ve ilkokul öğretmeni yetiştirmek amacıyla1868'de Darulmuallimin-i Sıbyan kurulmuştur.

Tanzimat döneminde, erkek ve kız teknik alanında da önemli girişimlerde bulunulmuştur. 1863-70 yıllarında kimsesiz çocukların kabul edildiği islahane adıyla okullar açılmıştır. Bu okullarda çocuklara terzilik, kunduracılık, matbaacılık, tabakçılık, dokumacılık gibi meslekler öğretilmekteydi. Ayrıca, İstanbul'da 1868 yılında erkekler için bir Sanayi Mektebi ile 1869'da Kız Sanayi Mektebi açılmıştır.

Bu dönemde açılan modern sivil okulların çoğu parasız ve yatılıydı. Bu okulların tüm masrafları halktan alınan vergilerle karşılanmaktaydı. Bu durum bir yönden halkın yeni okullara karşı olumsuz tutum geliştirmelerine, diğer yandan da bu okulların yalnız İstanbul'da açılıp ülke çapında yaygınlaştırılamamalarına neden olmuştur. Fransız eğitim

sisteminin egemen olduğu yeni okullar zamanla batı hayranı haklatan kopuk aydınlar yetiştiren kurumlar durumuna gelmiştir(Fidan, yay.tar.yok).

### **5.1.5.II. Meşrutiyet Döneminde Eğitim**

II. Meşrutiyetin ilanından sonra, 1913 yılında “Tedrisat-ı İptidaye Kanuni Muvakkat-ı” ile, anaokulları, ilköğretim, idadiler, sultaniler ve öğretmen yetiştiren kurumların düzenlenmesi öngöröldü.

Bu arada 20.. yüzyılın başlarında imparatorluk sınırları içinde Rum, Ermeni ve Musevilere ait 2596 azınlık ilkokulu ve bunun dışında Almanya, Avusturya, Fransa, İngiltere, Amerika’ya ait 215 ilkokul bulunmaktaydı. İlkokulun dışında azınlık ve yabancı devletlere ait 80 orta dereceli okul vardı.

Osmanlı’nın son dönemlerini Türk Milli Eğitim sisteminin temellerinin atıldığı yıllar olarak görmek mümkündür. Ancak yine de Osmanlı döneminde Cumhuriyete kalan eğitim kurumu sayısı çok fazla değildir(Erdoğan,2002).

### **5.1.6.Cumhuriyet Döneminde Eğitim**

19.yüzyıldan itibaren gerilemeye başlayan Osmanlı İmparatorluğu Balkan savaşlarından ve 1914 yılında başlayan Birinci Dünya Savaşından tüm gücünü yitirerek çıkmıştır.

Yeni Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğundan olduğu kötü bir miras devralmıştı. Osmanlı İmparatorluğu, Türk toplumuna yabancı denetimi altında bir devlet, çeşitli ulusçuluk akımları sonucu parçalanmış bir siyasal birlik, son derece az gelişmiş sanayi ve yüklü dış borçları bırakmıştı. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda ülkedeki eğitim kurumları da sayısal olarak olduğu yetersizdi. Halkın yaklaşık % 90’ı okuma-yazma bilmemekteydi. Reform döneminde açılan modern okulların yanı sıra, dine dayalı geleneksel okullar da varlıklarını sürdürmekteydi. 1924 yılında ülkede 479 medrese ve 18000 medrese öğrencisi bulunuyordu. Türkiye’nin içinde bulunduğu zor durumdan kurtulması, toplumun hızlı kalkınması ve modernleşmesi gerekmektedir. Bunun

sağlanması için de toplumun ekonomik, politik ve sosyal yapısında köklü değişiklikler yapma zorunluluğu vardı. Cumhuriyetin kurucuları ve yöneticileri kalkınma ve modernleşme hareketlerinin değişen ekonomik, politik ve sosyal uygun insan gücünün yetiştirilmesiyle başarıya ulaşılacağına inanmaktaydılar. Bu nedenle, Cumhuriyetin kurulmasından itibaren eğitim kurumlarının yaygınlaştırılması ve modernleştirilmesi devletin üzerinde önemle durduğu konulardan biri olmuştur.

Eğitim kurumlarında gerçekleştirilen ilk önemli değişiklik, 3 Mart 1924 yılında kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile dine dayalı eğitim veren geleneksel eğitim kurumlarına son verilerek, tüm eğitim kurumlarının Maarif Vekaletine devredilmesidir. Böylece Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorumluluğu altında laik bir eğitim sistemi kurulmuştur. Türk eğitim sistemini etkileyen ikinci önemli adım ise 1928 yılında Latin Alfabesi'nin kabulüdür. Alfabe değişikliğinin çok hızla uygulanmak istenmesi, Cumhuriyetin ilk yaygın eğitim kampanyasının açılmasına neden olmuştur. 1929 yılında tüm yurttaki Millet Mektepleri açılarak 15-45 yaş arasındaki tüm yurttaşlara bu okullara gitme zorunluluğu getirilmiştir. 1928-42 yılları arasında bu okullarda yaklaşık 1.2 milyon kişi okuma yazma öğrenmiştir(Fidan,yay.tar.yok).

Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren milli eğitim yetkilileri altı yaş üzerindeki nüfusun % 80'inin yaşadığı köylerin eğitim sorunlarına yöneldiler. Bu amaçla 1937 yılında köyde hem eğitim işlerini görecek, hem de tarımı tekniğine uygun bir şekilde köylüye öğretecek öğretmenlerin yetiştirilmesi için "Köy Öğretmenleri Yasası" çıkarıldı Bu doğrultuda 1937-1938 yılında İzmir-Kızılcıllu ve Eskişehir Çiftelerde iki köy öğretmenler okulu açıldı. Bu okulları yurt çapında yaygınlaştırmak için 17 Nisan 1940'da "Köy Enstitüleri Yasası" çıkarıldı. Bu tarihi izleyen yıllarda Milli Eğitim Bakanı Hasan Ali Yücel ve ilköğretim genel müdürü İsmail Hakkı Tonguç'un öncülüğünde ülke genelinde ilkokuldan sonra 5 yıllık bir öğretimin yapıldığı 21 Enstitü kuruldu. Türk eğitim tarihinde çok renkli ve başarılı bir proje olan ve eğitimin yaşamı için, yaparak ve yaşayarak yapılması ilkesinin çok iyi uygulandığı Köy Enstitüleri kısır tartışmaların kurbanı oldu ve 1954 yılında geleneksel ilköğretmen okullarıyla birleştirildi yani bir anlamda kapatılmış oldu. Köy Enstitülerinden toplam 15000 kadar öğretmen ve 2000 kadar sağlıkçının yetiştirildiği kaydedilmektedir.

1950'li yıllarda, eğitimde Amerikan modelinin etkileri görülmeye başlandı. Çok amaçlı



okul deneyimleri, rehberlik ve araştırma merkezlerinin açılması ile ortaöğretimi tek kanallı hale getirmek çabaları bu etkiler arasında sayılabilir. Yüksek öğretimde de aynı şekilde Amerikan modelinin önemli bir örneği olan ODTÜ kuruldu.

1950'li ve 1960'lı yılların üniversitelerin ülke geneline yaygınlaşması açısından stratejik bir önemi vardır. Çünkü İstanbul ve Ankara dışında ilk üniversiteler bu önemde açıldı.

1960'lı yıllarla birlikte planlı kalkınma dönemi başladı. Bu doğrultuda eğitimde de nitelikli işgücüne duyulan ihtiyaçlar doğrultusunda planlamalar yapılmaya başlandı.

1961 yılında çıkarılan yasayla ilköğretim yeniden düzenlendi. Düzenlemeyle daha önceden köy okullarında 3 yıl olan ilkokulun öğrenim süresi en az beş yıl olarak belirlendi. 1970'li yılların başında milli eğitimde model arayışları hızlandı. Bu arayışların bir sonucu olarak 1973 yılında bugünkü Türk Milli Eğitim sisteminin de temellerini oluşturan 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu çıkarıldı. Kanunla birlikte zorunlu temel eğitimin süresi 8 yıl olarak belirlendi.. Bu modele göre beş yıllık ilkokullar ile daha önceden ortaöğretimin birinci devresini oluşturan üç yıllık ortaokullar temel eğitim adı altında birleştirildi.

1991 yılında Amerikan tarzı bir model olarak ders geçme ve kredili sistem uygulamasına başlandı. Ancak aradan kısa bir süre sonra bu uygulamadan vazgeçildi.

1981 yılında 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile tüm yüksek öğretim kurumları üniversite çatısı altında toplandı. Yüksek Öğretim Sistemi, o zamana kadar yaygın olarak sürdürülen Kıt'a Avrupası üniversite yönetim sisteminden ayrılarak Anglo-Sakson sisteminin temel ilkelerine paralel bir yapıya oturtulmaya çalışıldı. Ayrıca kar amacı olmayan vakıfların özel üniversite kurmaları için de hukuki bir zemin oluşturuldu.

Türk Eğitim Sistemi şu andaki haliyle, sistem olma özelliğini önemli ölçüde kaybetmektedir. Çünkü, eğitim sistemi ilköğretimde eski doğu bloku ülkeleri ile bazı İskandinav ülkelerinin, ortaöğretimde, ağırlıklı olarak Fransa'nın Yüksek öğretimde ABD'nin modellerinin örnek alınmasıyla oluşturulmuştur. Farklı temellere dayalı modellerden alınan parçalardan oluşturulan ve sistem olma özelliğini tam olarak taşımayan bugünkü eğitim yapısının sağlıklı işleme ihtimali bulunmamaktadır (Erdoğan, 2002).

## **BÖLÜM 6: YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın amaçlanan geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmesi için yapılan çalışmalar, ayrıntılı bir biçimde açıklanmış; araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracının hazırlanması ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

### **6.1.Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın yapılmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, Esenler ilçesi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve sorunların nedenlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu belirlemeler okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olması nedeniyle araştırma betimsel niteliktedir.

### **6.2.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, 2005-2006 öğretim yılında Esenler ilçesinde bulunan ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin tamamı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının gerçekleri bilimsel kriterlere göre yansıtabilmesi amacıyla, evrenin tamamı, örneklem olarak alınmıştır.

### **6.3. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi**

Araştırmanın istenen sonuçlarına ulaşabilmesi için önce konuyla ilgili literatür incelenmiştir. Literatür incelemesi sonucu elde edilen veriler ilköğretim okulu müdürlerinin Okullarında karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir. Daha sonra bu sorunlar; formasyon eksikliği, fiziksel durum, okul içi insan faktörü, okul dışı insan faktörü okul yöneticisinin özel sorunları açısından gruplandırılmıştır. Bilgi formu şekline dönüştürülen

veri toplama aracı Esenler ilçesinde görev yapan 10 ilköğretim okulu müdürüne uygulanarak ön denemesi yapılmıştır.

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Böylece ankete son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı, müdürlerin bazı kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla 12 kişisel bilgi sorusu ve okulda karşılaşılan yönetim sorunlarını belirlemek amacıyla 24 soru olmak üzere 36 sorudan oluşmaktadır.

#### **6.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmada belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için, araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formunun uygulanmasına İstanbul Valiliğinin izin belgesi dahilinde (EK-2) 5 Mart 2006 tarihinde tamamlanmıştır. Esenler ilçesinde bulunan ilköğretim okulları ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin sayısının az olması nedeniyle araştırmacı veri toplama aracını, elden dağıtmış ve toplamıştır. Esenler ilçesinde toplam 25 ilköğretim okulu ve müdürü bulunmaktadır. Veri toplama aracının uygulanması sırasında okul müdürlerinin tümüne ulaşılmış ve hepsinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Böylece veri toplama aracının geri dönme oranı % 100 olmuştur.

#### **6.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Ölçme araçları ile toplanan verilerin çözümlemesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Araştırmanın erekları çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Scienses) paket programından yararlanılmıştır.

Anılan paketten yararlanılarak;

İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okullarında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ve standart sapma (ss) kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin; formasyon eksikliği, fiziksel durum, okul içi insan faktörü ve okul dışı insan faktörü sorunlarına ilişkin görüşleri arasında bazı değişkenler açısından farklılıklar olup olmadığının belirlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek 5’li Likert Tipi bir ölçektir. Her bir maddeye verilecek cevaplar 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Cevaplayıcılar her bir cümleye ilişkin cevaplarını tamamen katılıyorum, oldukça katılmıyorum, çok az katılıyorum, katılıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneklerinden birini seçerek cevaplamışlardır.

## **6.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Bu bölümde, araştırma ile ilgisi bulunana bazı araştırmalara ilişkin özet bilgilere yer verilmiştir.

Arıkan (1992) “Örgütlerde Değişme Süreci ve Liderlikle İlişkileri” adlı araştırmasında; değişme sürecinde liderlik davranışı ve liderde bulunması gereken niteliklerin neler olması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada; değişme sürecinde, işbirlikçi, danışmalı yönlendirici, zorlayıcı, liderlik davranışlarının yerine, insan ögesine içten inanma, mükemmeli arama, eyleme dönük olma gibi lider niteliklerinin önem kazandığı belirtilmektedir.

Balcı (1985) “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı araştırmasında; ilkokul, ortaokul, lise ve meslek lisesi yöneticilerinin iş doyumunu üzerindeki etkenleri ve iş doyumunu düzeylerini belirlemeye çalışmış, buna göre; eğitim yöneticilerinin iş doyumunu, yaş, kıdem ve eğitim yönetiminde kurs ve seminerlere katılma durumu değişkenlerinin bir etkileşimi içinde iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, eğitim yöneticilerinin yüksek olmamakla birlikte bir iş tatminsizliği yaşadıkları, yöneticilerin en yüksek doyumunu işin kendisinden, en düşük doyumunu ise ücretten sağladıkları anlaşılmaktadır.

Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin bazıları, yönetim süreçlerine uyma düzeyleri çok yetersiz bulunurken, bazı okul müdürlerinin ki ise, yüksek bulunmuştur. Görevlerini

yerine getirmede başarılı olan okul yöneticilerinin okullarında okul iklimi olumlu iken, görevlerini yerine getirmede başarısız olan okul yöneticilerinin okullarında ise okul iklimi olumsuz bulunmuştur.

Erol (1995), “Okul müdürlerinin görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engellerden ne ölçüde etkilendiklerini belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmacı, “Ast-üst ilişkilerinde iletişim sorunları” konulu bir başka araştırmasında, okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişimi sağlayamadıkları bulgusundan hareketle, okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engelleri 12 maddede gruplandırmıştır. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre;

Okul müdürleri, yönetime siyasetin karışmasını % 81,31; Finansman yetersizliğini %79,16; alınan kararların sık sık değişmesini %79,17;Mevzuatın günün şartlarına uygun olmamasını %57,91; Personel eksikliğini % 60,41; Araç-gereç eksikliğini %62,49; Üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesini %60,35; Mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmamasını % 63,41;Denetimlerde görülen tutarsızlıkları %56,24; Merkezden alınan kararların uygulanmamasını %39,58; Yönetimin merkeziyetçi olmasını %52,08; Personel fazlalığını %29,16 oranında “çok ve orta” derecede görevlerini başarmada engel olarak görmektedirler.

Öçal (1996), “Okul Müdürlerinin Yönetmelik İşlevleri ve Güdüleme” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin,öğretmenleri resmi yazılardan yeterince haberdar ettiğini; ancak öğretmenlerin sorunlarının üst makamlara iletilmesi ve öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme konusunda, okul müdürlerinin yetersiz kaldıklarını; okul müdürlerinin, eğitim araçlarının temini ve kullanımı konusunda yeterli olmadıklarını; okulda eğitim-öğretim ile ilgili toplantılara öğretmenlerin bazen çağrıldıklarını, görüşlerinin yeterince alınmadığını; okul müdürlerinin okulun çevresi ile ilişkilerinde yetersiz kaldıklarını, öğretmenlerin bu konudaki girişimlerini de desteklemediklerini belirtmektedir.

Şahin (1996), “Okul Müdürlerinin Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller” adlı araştırmasında; Okul müdürleri, okul yöneticiliği ile ilgili eğitim almamış olmalarını görevlerini yerine getirmede engelleyici bir durum olarak görmemişlerdir. Bu durum, yöneticiliğin okul müdürleri tarafından, bir meslek olarak kabul görmediği, şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacı, okul müdürlerinin alanlarındaki eksikliklerini bir savunma

mekanizması ile dışa yansıttıklarını düşünmektedir. Bununla beraber, okul yöneticileri kendilerinin okul yöneticiliği alanında yetişmemiş olmalarını, görevlerini yerine getirmede engel olarak görmezken; öğretmenlerin ve eğitici olmayan diğer personelin alanlarında iyi yetişmemiş olmalarını görevlerini yapmaya engel olarak görmektedirler.

Erkuş (1997), “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları” adlı araştırmasında; 17 ilköğretim müdüründen 9’unun kendilerini yapıyı kurma, 8’inin ise kendilerini anlayış gösterme grubunda algıladıklarını; kendilerini yapıyı kurma liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda bulunan I. ve II.Kademe (kadın-erkek) öğretmenlerin tümünün müdürlerinin algılarına katıldıklarını; kendilerini anlayış gösterme liderlik özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda ise I.kademe erkek ve II.kademe kadın-erkek öğretmenlerin, müdürlerinin algılarına katılmadıklarını tespit etmiş olup; araştırmacı bu farklılığın psikolojik faktörlerden kaynaklandığı yönünde kuşkularının bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, araştırmada I.kademe ve II.kademe kadın öğretmenler arasında müdürlerinin anlayış gösterme boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından ise anlamlı bir farkın bulunduğu belirlenmiştir.

Erden (1997), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri” adlı araştırmasında; insan ilişkileri yeterlik alanlarının tamamında okul yöneticileri öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenler, okul yöneticilerini insan ilişkileri yeterlik alanları bakımından, yetersiz bulmuşlardır. Okulda çalışılan yıl arttıkça yöneticilerin daha sağlıklı bir ortam oluşturdukları; yine okulda çalışılan yıl arttıkça veya öğretmenlik yılı arttıkça da yöneticiyi yeterli bulma düzeyinin arttığı, buna karşın genç öğretmenlerin, okul yöneticilerinden beklentilerinin daha fazla olduğu ve okul yöneticilerini daha yetersiz gördükleri belirtilmiştir.

Sevgi (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri” adlı araştırmasında; okul yöneticileri iletişim sürecine ilişkin bir soruda “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama” hususunda kendilerini “tam” derecede yeterli, diğer bütün sorularda ise “çok” derecede yeterli bulmuşlardır. Buna karşın öğretmenler ise, sorulan toplam 49 anket sorusundan sadece 5’inde “İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alma”, “Okulda törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun bir şekilde görevlendirme”, “Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görevsel boşluğun doldurulmasını sağlama”, “Okula gelen

yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama”, “Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” hususlarında, yöneticileri çok yeterli derecede bulurken, diğer bütün sorularda ise orta derecede yeterli bulmuşlardır.

## BÖLÜM 7: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Alt problemlerde yer alan her bir soruya ilişkin bulgular bu bölümde tek tek ele alınmış ve yorumlanmıştır.

### Bulgulara Ait Aritmetik Ortalamalar Ve Standart Sapmalar

Anket formunda sorulan sorulara cevap verenlerin cevap sayısı (n), ortalaması (x), ve standart sapması (ss) bilgileri verilmiştir.

**Çizelge: 7.1. Aritmetik Ortalamalar Ve Standart Sapmalarla İlgili Bilgiler**

	n	min.	max.	x	ss
Yaş	25	27,00	56,00	42,92	7,46615
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	2,00	34,00	19,92	8,07733
Eğitim yöneticiliği alanında kaç kez hizmet içi eğitim kursuna katıldınız?	24	1,00	10,00	4,5833	2,08341
Eğitim yönetimi ile ilgili kaç eser okudunuz?	22	2,00	10,00	4,22	2,09152
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	1,00	20,00	8,00	5,12348
Kaç yıldır bu okulda müdür olarak görev yapıyorsunuz?	25	1,00	15,00	4,12	3,24448
Okulunuzdaki öğrenci mevcudu kaçtır?	24	1300,00	4770,00	2585,54	1025,32268
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	25	1,00	5,00	3,88	1,09240
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	25	1,00	5,00	2,64	1,38082
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	25	1,00	5,00	4,00	1,22474
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	25	1,00	5,00	2,76	1,45144
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,00	5,00	4,36	1,11355
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,00	5,00	4,3200	1,18040
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	25	1,00	5,00	3,72	1,13725
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	3,00	5,00	4,48	,77028
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	3,00	5,00	4,08	,95394
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,00	5,00	2,40	1,11803
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	25	3,00	5,00	4,72	,54160
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	25	1,00	5,00	2,72	1,13725
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	24	4,00	5,00	4,83	,38069
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	25	3,00	5,00	4,52	,71414
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	25	3,00	5,00	4,56	,76811



İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	2,00	5,00	4,20	1,00000
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,00	5,00	4,72	,84261
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	25	1,00	5,00	2,20	1,11803
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	24	1,00	4,00	1,79	,83297
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu	25	1,00	5,00	2,08	1,11505
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,00	5,00	1,64	,90738
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	2,00	5,00	4,24	1,01160
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	25	2,00	5,00	4,28	,97980
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	2,00	5,00	3,24	1,01160

Çizelge 7.1’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin en genci 27, en yaşlısı 56 yaşında olup yaş ortalaması 42.9 yıldır. İlköğretim Okulu müdürlerinin minimum hizmet süresi 2, maksimum hizmet süresi 34 yıl olup hizmet süresi ortalaması 19.9 yıldır. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet içi eğitime katılma sayısı minimum 1, maksimum 10 defa olup ortalaması 4.5 yıldır. Müdürler eğitim yönetimiyle ilgili kaç eser okudunuz sorusuna minimum 2, maksimum 10 demişlerdir. Okudukları ortalama eser sayısı 4.2’dir. Araştırmaya katılan müdürlerin ortalama müdürlük süresi 8 yıl olup minimum müdürlük süresi 2 yıl, maksimum müdürlük süresi 20 yıldır. En az öğrencisi olan okulun 1300, en çok öğrencisi olan okul da 4770 öğrenciye sahiptir. Ortalama öğrenci sayısı 2585’tir. İlköğretim okulu müdürlerinin okullarda karşılaştıkları sorunlara ilişkin bulgu ve yorumlara ileriki sayfalarda daha ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

## 7.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Ait Bilgiler

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyetlerine ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) bilgileri çizelge 2’de verilmiştir.

**Çizelge :7.2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Ait Bilgiler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	23	92,0
Kadın	2	8,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.2'nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan müdürlerin 23'ü erkek, yalnızca 2'si bayandır. Erkek müdür oranı % 92 dir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin ezici çoğunluğu erkektir.

### 7.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durumlarına Ait Bilgiler

İlköğretim okulu müdürlerinin medeni durumlarına ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge :7.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durumlarına Ait Bilgiler**

Medeni Durumu	Frekans	Yüzde
Evli	24	96,0
Bekar	1	4,0
Toplam	25	100,0

Çizelgeden de anlaşılacağı gibi müdürlerinin 24 tanesi evli 1 tanesi bekadır. Başka bir deyişle müdürlerin % 96 sı evli, %4'ü bekadır.

### 7.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaş Durumlarına Ait Bilgiler

Araştırmaya katılan müdürlerin yaş profillerine ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.4. Araştırmaya Katılan Müdürlerin Yaş Durumlarına Ait Bilgiler**

Yaş	Frekans	Yüzde
26 - 30	1	4,0
31 - 35	2	8,0
36 - 40	6	24,0
41 yaş ve üzeri	16	64,0
Toplam	25	100,0

Çizelge7.4' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdürlerin % 4'ünün 26-30 yaş, % 8'inin 31-35 yaş, %24' ünün 36-40 yaş ve % 64'ünün 41 yaş ve üzeri yaş grubunda

oldukları görülmektedir. Maksimum 56, minimum 27 yaşındadır. Yaş ortalaması 42,9 yıldır.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan müdürlerin büyük bir bölümünün 41 yaş ve üzerinde oldukları görülmektedir.

### **7.5. Müdürlerin Yaşamlarını En Çok Hangi Yerleşim Yerinde Geçirdiklerine Ait Bilgiler**

Müdürlerin yaşamlarını en çok hangi yerleşim yerinde geçirdiklerine ait bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.5. Bugüne Kadar Yaşamını En Çok Hangi Yerleşim Yerinde Geçirdiğine Dair Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
Köy	7	28,0
Kasaba	1	4,0
İlçe	4	16,0
İl	13	52,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.5'ten de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin % 28'i köyde, %4' ü kasabada, % 16'sı ilçede ve % 52'si de ilde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin yarıdan fazlası yaşamlarını il merkezlerinde geçirmişler.

### **7.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Ait Bilgiler**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları okullara ait bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Ait Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
Eğitim fakültesi	19	76,0
Eğitim yüksek okulu	2	8,0
Diğer	4	16,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.6' nın incelenmesinden de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 76'sı eğitim fakültesi mezunu, % 8' i eğitim yüksek okulu mezunu, % 16' sı da bunların dışındaki okullardan mezun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin büyük çoğunluğunun eğitim fakültesi mezunu oldukları görülmektedir.

#### **7.7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerini Ait Bilgiler**

İlköğretim okulu müdürlerinin mesleki kıdemlerine ilişkin bilgilere ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.7. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerini Belirten Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
1 – 5 yıl	1	4,0
6 – 10 yıl	2	8,0
11 – 15 yıl	6	24,0
16 – 20 yıl	6	24,0
21 yıl ve üzeri	10	40,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.7' den de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin % 4'ünün 1-5 yıl, % 8'inin 6-10 yıl, % 24'ünün 11-15 yıl, % 24'ünün 16-20 yıl ve % 40'ının 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Bu durum da yeterli mesleki deneyime sahip olduklarına işarettir. En az mesleki kıdeme sahip olanların oranı da % 4' tür. Meslekteki ortalama kıdemleri 19 yıldır.

## 7.8. Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Dair Bilgiler

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin kaçar kez hizmet içi eğitim kurslarına katıldıklarına ait bilgilerin frekans ve yüzdelere yer verilmiştir.

**Çizelge:7. 8. Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Dair Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
1,00	1	4,0
2,00	4	16,0
3,00	2	8,0
4,00	3	12,0
5,00	8	32,0
6,00	3	12,0
7,00	1	4,0
8,00	1	4,0
10,00	1	4,0
Toplam	24	96,0
System	1	4,0
	25	100,0

Çizelge 7.8'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 4'ü birer, % 4'ü yedişer, % 4' ü sekizer % 4' ü onar kez hizmet içi eğitime katıldıklarını belirtmişlerdir.% 8'i üçer, % 12'si dörder, % 16'sı ikişer ve % 32' si de beşer defa hizmet içi eğitime katıldıklarını belirtmişlerdir. Bir kişide hizmet içi eğitime katılıp katılmadığını belirtmemiştir. Hizmet içi eğitime en az katılan bir defa, en fazla katılan da on defa katılmıştır. Hizmet içi eğitime katılma ortalaması 4,5 yıldır.

## 7.9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi İle İlgili Okudukları Eser Sayılarına Ait Bilgiler

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi ile okudukları eser sayılarına ait bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim Yönetimi İle İlgili Okudukları Eser Sayılarına Ait Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
2,00	4	16,0
3,00	5	20,0
4,00	6	24,0
5,00	4	16,0
8,00	2	8,0
10,00	1	4,0
Toplam	22	88,0
System	3	12,0
	25	100,0

Çizelge 7.9’da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdürlerin eğitim yönetimiyle ilgili okudukları eser sayıları şöyledir: % 4’ü on, eser, % 8’i sekiz, % 16’sı iki eser, % 16’sı beş eser, % 20’si üç eser, % 24’ü dört eser okuduklarını belirtmişlerdir. % 12’si de kaç eser okuduklarını belirtmemişlerdir.

#### **7.10. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Dair Bilgiler**

Araştırmaya katılan müdürlerin mesleki kıdemlerine ait bilgilerin frekans ve yüzdelere yer verilmiştir.

**Çizelge :7.10. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Dair Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
1,00	1	4,0
2,00	1	4,0
3,00	3	12,0
4,00	2	8,0
5,00	3	12,0
6,00	3	12,0
8,00	4	16,0
10,00	2	8,0
14,00	1	4,0
15,00	3	12,0
16,00	1	4,0
20,00	1	4,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.10'un incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin% 4'ü 1 yıldır, %4'ü iki yıldır, % 4'ü 14 yıldır, % 4'ü 20 yıldır, % 8'i 4 yıldır, % 8'i 10 yıldır, % 12'si 3 yıldır, % 12'si 5 yıldır, % 12'si 6 yıldır, % 12'si 15 yıldır ve % 16'sı 8 yıldır okul müdürlüğü yaptıklarını belirtmişlerdir.% 4'ü bir yıldır % 4'ü de yirmi yıldır okul müdürlüğü yaptıklarını belirtmişlerdir. Ortalama müdürlük süresi sekiz yıldır.

### **7.11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Ait Bilgiler**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerininbuldukları okuldaki müdürlük sürelerine ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Ait Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
1,00	2	8,0
2,00	8	32,0
3,00	4	16,0
4,00	2	8,0
5,00	6	24,0
10,00	2	8,0
15,00	1	4,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.11'den de görülebileceği gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin buldukları okuldaki müdürlük süreleri şöyledir: İlköğretim okulu müdürlerinin % 4'ü 15 yıldır, % 8'i 1 yıldır, % 8'i 4 yıldır , % 8'i 10 yıldır, % 16'sı 3 yıldır, % 24'ü 5 yıldır ve % 32'si de iki yıldır görev yaptıklarını belirtmektedirler.

### **7.12. Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Ait Bilgiler**

Araştırmaya katılan okulların okulların öğrenci mevcutları ile ilgili frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.12. Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Ait Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
1360,00	1	4,0
1600,00	1	4,0
2000,00	1	4,0
1800,00	2	8,0
2070,00	1	4,0
2200,00	1	4,0
2400,00	1	4,0
2540,00	1	4,0
2600,00	1	4,0
2700,00	2	8,0
2800,00	1	4,0
2900,00	2	8,0
3000,00	2	8,0
3100,00	1	4,0
3200,00	3	12,0
3600,00	1	4,0
3853,00	1	4,0
4770,00	1	4,0
Toplam	24	96,0
System	1	4,0
	25	100,0

Çizelge 7.12’de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okulların mevcutları şöyledir: En az mevcudu olan okul sayısı bir olup öğrenci sayısı 1360 dır. Tüm okullara oranı ise % 4’tür. En kalabalık okul sayısı dahir olup öğrenci sayısı da 4770 olup tüm okullara oranı % 4’tür. Okulların % 4’ü 1600, % 4’ü 2000, % 4’ü 2070, % 4’ü 2200, % 4’ü 2400, % 4’ü 2540, % 4’ü 2600, % 4’ü 2800, % 4’ü 3100, % 4’ü 3600, % 4’ü 3853 ,% 8’i 1800, % 8’i 2700, % 8’i 2900, % 8’i 3000, % 12’si 3200 öğrenciden oluşmaktadır. % 4’ü de okullarının öğrenci mevcutlarını belirtmemişlerdir. Araştırmaya katılan okulların ortalama öğrenci sayısı 2585 tir. Okulların bu kadar kalabalık olması eğitimi olumsuz etkilemektedir.

### **7.13. Araştırmaya Katılan okullardaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Dair Bilgiler**

Araştırmaya katılan okullardaki ortalama sınıf mevcutlarına ait bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.



**Çizelge :7.13. Araştırmaya Katılan okullardaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Dair Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
31-40 öğrenci	3	12,0
41-50 öğrenci	7	28,0
51 ve daha fazla öğrenci	15	60,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.13'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okullardaki ortalama sınıf mevcutları şöyledir: % 12 sinin 31-40 öğrenci arasında, % 28'nini 41-51 öğrenci arasında, % 60'ı 51 ve daha fazla öğrenciden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan okulların % 88'nin ortalama sınıf mevcutları 41'in üzerindedir. Başka bir deyişle ortalama sınıf mevcutları standartların üzerindedir.

**7.14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	4,0
Biraz Katılıyorum	10	40,0
Oldukça Katılıyorum	4	16,0
Tamamen Katılıyorum	10	40,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.14'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak % 4'ü hiç katılmıyorum, %16'sı oldukça katılıyorum, % 40'ı biraz katılıyorum, % 40'ı da tamamen katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Başka bir deyişle araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 96'sı ilköğretim okullarında sorunların var olduğunu ifade etmişlerdir. Sadece bir okul müdürü sorunların olmadığını belirtmiştir. Bu da % 4'lük gibi küçük bir orandır.

### 7.15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Üst Makamlardan Gelen Baskılara Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin üst makamlardan gelen baskılara ilişkin verdikleri cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Üst Makamlardan Gelen Baskılara Maruz Kalma Durumlarına İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	7	28,0
Çok Az Katılıyorum	5	20,0
Biraz Katılıyorum	6	24,0
Oldukça Katılıyorum	4	16,0
Tamamen Katılıyorum	3	12,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.15’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumuyla ilgili olarak % 28’i “hiç katılmıyorum”, %20’si “Çok az katılıyorum”, %24’ü “biraz katılıyorum”, % 16’sı “oldukça katılıyorum”, % 12’si de “tamamen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

### 7.16. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözleşmeli Ve Ücretli Öğretmenlerin Performanslarından Memnuniyetsizlik Durumuna İlişkin Görüşleri

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözleşmeli Ve Ücretli Öğretmenlerin Performanslarından Memnuniyetsizlik Durumuna İlişkin verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.16. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözleşmeli Ve Ücretli Öğretmenlerin Performanslarından Memnuniyetsizlik Durumuna İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	4,0
Çok Az Katılıyorum	3	12,0
Biraz Katılıyorum	3	12,0
Oldukça Katılıyorum	6	24,0
Tamamen Katılıyorum	12	48,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.16'daki bulgulara bakıldığında ilköğretim okulu müdürlerinin sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik ile ilgili görüşleri şöyledir: İlköğretim okulu müdürlerinin % 72'si oldukça ve tamamen katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu durum da, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin iş kaygıları nedeniyle işlerine yeterince konsantre olamadıklarını göstermektedir. Araştırmacı, sözleşmeli ve ücretli öğretmenlik statülerine son verilmesi gerektiği görüşündedir.

### **7.17. Öğretmenlerin İlköğretim Okulu Müdürlerine Saygı Duymamalarına İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerin kendilerine saygı duymalarına ilişkin verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.17. Öğretmenlerin İlköğretim Okulu Müdürlerine Saygı Duymamalarına İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	5	20,0
Çok Az Katılıyorum	8	32,0
Biraz Katılıyorum	6	24,0
Tamamen Katılıyorum	6	24,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.17 den de anlaşılacağı gibi İlköğretim okulu müdürleri öğretmenlerin kendilerine saygı duymalarıyla ilgili görüşleri şöyledir: % 60'ı çok az, biraz ya da tamamen katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. % 40'ı da öğretmenlerin okul müdürüne saygı duyduklarına inandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmacı, öğretmenlerin okul müdürlerine saygı duymalarının okul müdürlerinin yetkin olmalarıyla ilintili olabileceğini düşünmektedir.

### **7.18. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Öğrencilerin Sayıca Fazla Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Öğrencilerin Sayıca Fazla Olmasından Kaynaklanan Sorunlara ilişkin verdikleri cevaplara ilişkin yüzde ve frekans oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.18: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Öğrencilerin Sayıca Fazla Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	4,0
Çok Az Katılıyorum	2	8,0
Oldukça Katılıyorum	6	24,0
Tamamen Katılıyorum	16	64,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.18'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri şöyledir: % 88'i öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunların olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yalnızca %4'ü okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunların varolmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Okulardaki öğrenci mevcutlarının makul düzeye indirilmesi sorunları azaltmaya katkıda bulunacaktır.

**7.19. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Sınıf Mevcutlarının Kalabalık Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Sınıf Mevcutlarının Kalabalık Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri verdikleri cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.19: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Sınıf Mevcutlarının Kalabalık Olmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	2	8,0
Biraz Katılıyorum	2	8,0
Oldukça Katılıyorum	5	20,0
Tamamen Katılıyorum	16	64,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.19'da görülebileceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri şöyledir: İlköğretim okulu müdürlerinin % 84'ü sınıfların kalabalık olmasından kaynaklanan sorunların var olduğunu belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürlerinin % 8'i de sınıf mevcutlarının kalabalık

olmasından kaynaklanan sorunların olmadığını belirtmişlerdir. Eğitimde karşılaşılan sorunların azaltılması için sınıf mevcutlarının azaltılması yoluna gidilmelidir.

#### **7.20. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.20. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	4,0
Çok Az Katılıyorum	1	4,0
Biraz Katılıyorum	11	44,0
Oldukça Katılıyorum	3	12,0
Tamamen Katılıyorum	9	36,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.20’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin % 92’si velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olduğunu ifade etmişlerdir. % 8’i velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olmadığını ifade etmişlerdir. Velilerin büyük bir kısmı dar gelirli ailelerden oluşmaktadır.

#### **7.21. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Fiziki Şartların Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin okuldaki fiziki şartlarla ilgili görüşlerine ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge :7.21. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okuldaki Fiziki Şartların Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Biraz Katılıyorum	4	16,0
Oldukça Katılıyorum	5	20,0
Tamamen Katılıyorum	16	64,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.21'in incelenmesinden de anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 84'ü okulun fiziki şartlarından kaynaklanan sorunların var olduğunu ifade etmişlerdir. Müdürlerin % 16'sı da okulun fiziki şartlarından kaynaklanan sorunların varlığına "biraz katılıyorum" şeklinde ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle ilköğretim okulu müdürlerinin % 100'ü okulun fiziki şartlarından kaynaklanan sorunların olduğunu belirtmişlerdir. Bu da okulların fiziki yetersizliklerinin giderilmesi eğitim kalitesi için bir gerekliliktir.

## **7.22. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Okulla Yeterli İşbirliği İçinde Bulunmamasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

İlköğretim okulu müdürleri, velilerin okulla yeterli işbirliğinde bulunmamasından sorunlar vardır sorusuna ilişkin frekans ve yüzde bilgilerine yer verilmiştir.

### **Çizelge :7.22. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Velilerin Okulla Yeterli İşbirliği İçinde Bulunmamasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri**

	Frekans	Yüzde
Biraz Katılıyorum	10	40,0
Oldukça Katılıyorum	3	12,0
Tamamen Katılıyorum	12	48,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.22'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 60'ı velilerin okulla yeterli işbirliği içinde olmamasından kaynaklanan sorunların varolduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Müdürlerin % 40'da velilerin okulla yeterli işbirliği içine girmemesinden kaynaklanan sorunların varolduğuna biraz katıldıklarını belirtmişlerdir. Velilerin okulla yeterli işbirliği içine girmemesinde ekonomik, kültürel ve okul yönetimi gibi faktörler rol oynamaktadır.

### 7.23. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterli Hizmet İçi Eğitime Tabi Tutulmamasından Kaynaklanan Sorunlara Ait Bilgiler

Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tabi tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır sorularına ilişkin frekans ve yüzde bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge :7.23.Okul Müdürlerinin Yeterli Hizmet İçi Eğitime Tabi Tutulmamasından Kaynaklanan Sorunlara Ait Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	3	12,0
Çok Az Katılıyorum	15	60,0
Biraz Katılıyorum	4	16,0
Tamamen Katılıyorum	3	12,0
Toplam	25	100,0

İlköğretim okulu müdürleri, müdürlerin yeterli hizmet içi eğitime katılmamasından kaynaklanan sorunlar vardır sorusuna % 12'si "hiç katılmıyorum", % 60'ı "çok az katılıyorum", % 16'sı "biraz katılıyorum" ve % 12'si de "tamamen katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin büyük bir bölümü bu teze katılmadıklarını ya da çok az katıldıklarını belirtmişlerdir.

### 7.24. Okul müdürleri, Özellikle Kayıt Döneminde Okula Yapılan Bağışlar Konusunda Haksız Yere Suçlandıklarına Dair Bilgiler

Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına dair bilgilere ait frekans ve yüzde bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge:7.24.Okul Müdürleri, Özellikle Kayıt Döneminde Okula Yapılan Bağışlar Konusunda Haksız Yere Suçlandıklarına Dair Bilgiler**

	Frekans	Yüzde
Biraz Katılıyorum	1	4,0
Oldukça Katılıyorum	5	20,0
Tamamen Katılıyorum	19	76,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.24 den de anlaşılacağı gibi, Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 96'sı okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarını

belirtmişlerdir. Bu da ilköğretim okulu müdürlerini demoralize edip performanslarını olumsuz etkilemektedir.

#### **7.25. Okulu Yönetmek İçin Yeterli Yetkiye Sahip Olmama Durumu.**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumuna verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge:7.25. Okulu Yönetmek İçin Yeterli Yetkiye Sahip Olmama Durumu.**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	4	16,0
Çok Az Katılıyorum	7	28,0
Biraz Katılıyorum	7	28,0
Oldukça Katılıyorum	6	24,0
Tamamen Katılıyorum	1	4,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.25'den de görülebileceği gibi müdürlerin % 56'sı okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmadığını belirtmişlerdir. Aksi görüşte olanların oranı da % 44'tür. Neredeyse bir denge durumu sözkonusudur.

#### **7.26. Hizmetli Sayısının Azlığından Kaynaklanan Sorunların Varolması İle İlgili Bilgiler**

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumuna ilişkin verdikleri cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.26.Hizmetli Sayısının Azlığından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu.**

	Frekans	Yüzde
Oldukça Katılıyorum	4	16,0
Tamamen Katılıyorum	20	80,0
Toplam	24	96,0
System	1	4,0
	25	100,0



Çizelge 7.26'da görülebileceği gibi araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin % 96'sı hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olduğunu belirtmişlerdir. %4'ü de bu soruyu yanıtlamamışlardır.

#### **7.27. Sözleşmeli Öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) Mesleklerine Yeterince Motive Olamamalarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

İlköğretim okulu müdürlerinin, sözleşmeli öğretmenlerin mesleklerine yeterince motive olamamalarına ilişkin verdikleri cevapların frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

#### **Çizelge: 7.27.Sözleşmeli Öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) Mesleklerine Yeterince Motive Olamamalarından Kaynaklanan Sorunların Vardır**

	Frekans	Yüzde
Biraz Katılıyorum	3	12,0
Oldukça Katılıyorum	6	24,0
Tamamen Katılıyorum	16	64,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.27'den de görülebileceği gibi müdürlerin %88'i tamamen, %12'si de biraz katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir.Araştırmacı bu sözleşmeli öğretmenlik uygulamasına son verilmesinin faydalı olacağı kanısındadır.

#### **7.28.Yeterli Sayıda Branş Öğretmeninin Olmamasından Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

İlköğretim okulu müdürlerinin yeterli branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar var mıdır sorusuna verdikleri cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

#### **Çizelge:7.28.Yeterli Sayıda Branş Öğretmeninin Olmamasından Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

	Frekans	Yüzde
Biraz Katılıyorum	4	16,0
Oldukça Katılıyorum	3	12,0
Tamamen Katılıyorum	18	72,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.28’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan müdürlerin %84’ü yeterli branş öğretmeninin olmamasından kaynaklanan sorunların varlığına “tamamen ve oldukça katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. %16’sı da “biraz katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Esenler İlçesi ilköğretim okullarında ciddi derecede branş öğretmeni sıkıntısı çekildiği görülmektedir.

### **7.29. İkili Eğitimin Yapılıyor Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu**

İkili eğitimin yapılmasından kaynaklanan sorunların varolması ile ilgili sorulara müdürlerin verdiği cevapların frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge:7.29. İkili Eğitimin Yapılıyor Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu**

	Frekans	Yüzde
Çok Az Katılıyorum	1	4,0
Biraz Katılıyorum	7	28,0
Oldukça Katılıyorum	3	12,0
Tamamen Katılıyorum	14	56,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.29’da görülebileceği gibi ikili eğitimin yapılmasından kaynaklanan sorunlar vardır şeklindeki sayılıya, ilköğretim okulu müdürlerinin %68’i tamamen ve oldukça katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Müdürlerin %32’si de biraz ve az katılıyorum şeklinde belirtmişlerdir. İkili eğitim uygulamasına son verilmesinin faydalı olacağı görülmektedir.

### **7.30. Okulun Giderlerinin Karşlanması İçin Merkezi Yönetimden Yeterli Miktarda Maddi Desteğin Verilmemesinden Kaynaklanan Sorunlar Vardır.**

Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlara ilişkin, müdürlerin görüşlerine ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge:7.30.Okulun Giderlerinin Karşılanması İçin Merkezi Yönetimden Yeterli Miktarda Maddi Desteğin Verilmemesinden Kaynaklanan Sorunlar Vardır.**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	1	4,0
Oldukça Katılıyorum	3	12,0
Tamamen Katılıyorum	21	84,0
Toplam	25	100,0

Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır sayılısına müdürlerin %96'sı tamamen ve oldukça katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Hiç katılmıyorum görüşü belirtenlerin oranı %4'tür.

**7.31. Okul Müdürlerinin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu**

Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumuna ilişkin müdürlerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.31.Okul Müdürlerinin Ekonomik Durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	8	32,0
Çok Az Katılıyorum	8	32,0
Biraz Katılıyorum	6	24,0
Oldukça Katılıyorum	2	8,0
Tamamen Katılıyorum	1	4,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.31'de görüleceği gibi okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumuna, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin %64'ü "hiç katılmıyorum" ve "çok az katılıyorum" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yalnızca %4'ü tamamen katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir.

### 7.32. Okul Müdürlerinin Sağlık durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri, kendilerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır sayılına verdikleri vevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.32.Okul Müdürlerinin Sağlık Durumlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	10	40,0
Çok Az Katılıyorum	10	40,0
Biraz Katılıyorum	3	12,0
Oldukça Katılıyorum	1	4,0
Toplam	24	96,0
System	1	4,0
	25	100,0

Çizelge 7.32’de görüleceği üzere okul müdürlerinin, %80’i “hiç katılmıyorum” ve “çok az katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri, sağlık durumlarından kaynaklanan sorunların olmadığı görüşünde birleşmektedirler.

### 7.33. Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin, ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumuna verdikleri cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.33.Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	8	32,0
Çok Az Katılıyorum	11	44,0
Biraz Katılıyorum	4	16,0
Tamamen Katılıyorum	2	8,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.33’de görülebileceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin, ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumuna %76’sı “hiç katılmıyorum” ve “çok az katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürleri ailelerinde yaşanan olumsuzlukların iş yaşamlarını olumsuz etkilemediği görüşündeler.

#### 7.34. Müdürlerin Arasında Yetki Karmaşasının Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması Durumu

Müdürler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların varlığına ilişkin müdürlerin verdiği cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.34.Müdürlerin Arasında Yetki Karmaşasının Olmasından Kaynaklanan Sorunların Varolması**

	Frekans	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	52,0
Çok Az Katılıyorum	10	40,0
Biraz Katılıyorum	1	4,0
Tamamen Katılıyorum	1	4,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.34’de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürleri, müdürler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların varlığına, %92’si “hiç katılmıyorum” ve “çok az katılıyorum “ şeklinde görüş belirtmişlerdir. Müdürler yetki karmaşasından kaynaklanan sorunların olmadığını düşünmektedirler.

#### 7.35. Araç-Gereç Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunların Varlığı

Müdürlerin araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar için verdiği cevaplara ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge:7.35.Araç-Gereç Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

	Frekans	Yüzde
Çok Az Katılıyorum	1	4,0
Biraz Katılıyorum	7	28,0
Oldukça Katılıyorum	2	8,0
Tamamen Katılıyorum	15	60,0
Toplam	25	100,0

Çizelge7.35’de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürleri, araç gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara %68’i „tamamen katılıyorum“ ve „oldukça katılıyorum“ şeklinde cevaplandırmışlardır. %32’si çok az ve biraz katıldıklarını belirtmişlerdir. Çizelgeden de anlaşılacağı gibi okullarda hala araç-gereç sıkıntısı çekilmektedir.

### 7.36. Okulun Personelinden (memur, hizmetli) Kaynaklanan Sorunların Varlığı

Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunların varlığına müdürlerin verdiği cevapların frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge:7.36. Okulun Personelinden (memur, hizmetli) Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

	Frekans	Yüzde
Çok Az Katılıyorum	1	4,0
Biraz Katılıyorum	6	24,0
Oldukça Katılıyorum	3	12,0
Tamamen Katılıyorum	15	60,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.36’da görüleceği gibi okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunların varlığına müdürlerin %72’si tamamen ve oldukça katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır. %28’i çok az ve biraz katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okullarda memur ve hizmetli sıkıntısı çekildiği açıkça görülmektedir.

### 7.37. Deneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı

Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların varlığı ile ilgili ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerine ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.37.Deneticilerin Tutum ve Davranışlarından Kaynaklanan Sorunların Varlığı**

	Frekans	Yüzde
Çok Az Katılıyorum	6	24,0
Biraz Katılıyorum	11	44,0
Oldukça Katılıyorum	4	16,0
Tamamen Katılıyorum	4	16,0
Toplam	25	100,0

Çizelge 7.36’da görüleceği gibi deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların varlığı ile ilgili ilköğretim okulu müdürlerinin %68’i “biraz ve çok az katılıyorum”, %32’si de “oldukça ve tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Başka bir deyişle ilköğretim okulu müdürleri deneticilerin tutum ve davranışlarından çok olmasa da zaman zaman sorunlar yaşadıklarını söylemektedirler.

### 7.38. Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla cinsiyetleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge:7.38 Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	Cinsiyet	n	x	ss	t	sd	p																																																																																																																																																																																																																																																																
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	Erkek	23	3,8696	1,09977	-,159	23	,875																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,0000	1,41421				Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	Erkek	23	2,4783	1,30974	-2,127	23	,044	Kadın	2	4,5000	,70711	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Erkek	23	3,9565	1,26053	-,594	23	,558	Kadın	2	4,5000	,70711	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Erkek	23	2,8696	1,45553	1,298	23	,207	Kadın	2	1,5000	,70711	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,3478	1,15242	-,182	23	,857	Kadın	2	4,5000	,70711	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2609	1,21421	-,844	23	,407	Kadın	2	5,0000	,00000	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782	Kadın	2	3,5000	,70711	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	Erkek	23	2,4783	1,30974	-2,127	23	,044																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Erkek	23	3,9565	1,26053	-,594	23	,558	Kadın	2	4,5000	,70711	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Erkek	23	2,8696	1,45553	1,298	23	,207	Kadın	2	1,5000	,70711	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,3478	1,15242	-,182	23	,857	Kadın	2	4,5000	,70711	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2609	1,21421	-,844	23	,407	Kadın	2	5,0000	,00000	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782	Kadın	2	3,5000	,70711	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748								
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Erkek	23	3,9565	1,26053	-,594	23	,558																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Erkek	23	2,8696	1,45553	1,298	23	,207	Kadın	2	1,5000	,70711	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,3478	1,15242	-,182	23	,857	Kadın	2	4,5000	,70711	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2609	1,21421	-,844	23	,407	Kadın	2	5,0000	,00000	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782	Kadın	2	3,5000	,70711	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																				
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Erkek	23	2,8696	1,45553	1,298	23	,207																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	1,5000	,70711				Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,3478	1,15242	-,182	23	,857	Kadın	2	4,5000	,70711	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2609	1,21421	-,844	23	,407	Kadın	2	5,0000	,00000	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782	Kadın	2	3,5000	,70711	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,3478	1,15242	-,182	23	,857																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2609	1,21421	-,844	23	,407	Kadın	2	5,0000	,00000	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782	Kadın	2	3,5000	,70711	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																												
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2609	1,21421	-,844	23	,407																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	5,0000	,00000				Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782	Kadın	2	3,5000	,70711	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																								
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Erkek	23	3,7391	1,17618	,280	23	,782																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	3,5000	,70711				Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970	Kadın	2	4,5000	,70711	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																				
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,4783	,79026	-,037	23	,970																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905	Kadın	2	4,0000	1,41421	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,0870	,94931	,121	23	,905																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,0000	1,41421				Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151	Kadın	2	3,5000	2,12132	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																												
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	2,3043	1,01957	-1,487	23	,151																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	3,5000	2,12132				Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																								
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Erkek	23	4,7391	,54082	,591	23	,560																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098	Kadın	2	4,0000	1,41421	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																				
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Erkek	23	2,6087	1,07615	-1,727	23	,098																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,0000	1,41421				Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000	Kadın	2	4,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Erkek	22	4,9091	,29424	4,282	22	,000																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,0000	,00000				Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332	Kadın	2	5,0000	,00000	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																												
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,4783	,73048	-,991	23	,332																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	5,0000	,00000				Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410	Kadın	2	5,0000	,00000	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																								
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Erkek	23	4,5217	,79026	-,839	23	,410																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	5,0000	,00000				İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																				
İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,1739	1,02922	-,435	23	,668																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709	Kadın	2	4,5000	,70711	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,7391	,86431	,378	23	,709																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115	Kadın	2	1,0000	,00000	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																												
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	23	2,3043	1,10514	1,637	23	,115																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	1,0000	,00000				Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216	Kadın	2	2,5000	2,12132	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																																								
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	22	1,7273	,70250	-1,273	22	,216																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	2,5000	2,12132				Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918	Kadın	2	2,0000	1,41421	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																																																				
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Erkek	23	2,0870	1,12464	,104	23	,918																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	2,0000	1,41421				Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826	Kadın	2	1,5000	,70711	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																																																																
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	1,6522	,93462	,223	23	,826																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	1,5000	,70711				Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713	Kadın	2	4,5000	,70711	Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																																																																												
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	4,2174	1,04257	-,372	23	,713																																																																																																																																																																																																																																																																
	Kadın	2	4,5000	,70711				Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																																																																																								
Okulun personelinden (memur, hizmetli)	Erkek	23	4,2609	1,00983	-,325	23	,748																																																																																																																																																																																																																																																																

kaynaklanan sorunlar vardır.	Kadın	2	4,5000	,70711			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	23	3,2609	1,00983	,343	23	,734
	Kadın	2	3,0000	1,41421			

Çizelge 7.38’de görüleceği gibi yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılaşma durumu görülmektedir. Tabloya göre, yöneticilerin “hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması” ile ilgili görüşleri .01 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erkekler bu görüşe daha çok katılmış durumdadır. “Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.” ifadesine katılma düzeyi de cinsiyete göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Kadınlar bu görüşe daha fazla katılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre erkek yöneticiler hizmetli sayısının az olmasından şikayetçi oldukları söylenebilir. Bayan yöneticiler ise üst makamlardan gelen baskıların sorunlara yol açtıklarını belirtmektedirler.

### 7.39. Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla yaşları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.39.Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	Yaş	n	x	ss	t	sd	p
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	40 yaş ve altı	10	4,0000	1,33333	,441	23	,663
	41 yaş ve üstü	15	3,8000	,94112			
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	40 yaş ve altı	10	3,1000	1,37032	1,386	23	,179
	41 yaş ve üstü	15	2,3333	1,34519			
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	40 yaş ve altı	10	4,3000	,94868	1,000	23	,328
	41 yaş ve üstü	15	3,8000	1,37321			
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	40 yaş ve altı	10	3,3000	1,56702	1,564	23	,131
	41 yaş ve üstü	15	2,4000	1,29835			
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,4000	1,26491	,144	23	,887
	41 yaş ve üstü	15	4,3333	1,04654			
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,3000	1,25167	-,068	23	,947
	41 yaş ve üstü	15	4,3333	1,17514			
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	40 yaş ve altı	10	4,0000	1,05409	1,005	23	,325
	41 yaş ve üstü	15	3,5333	1,18723			
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,6000	,69921	,628	23	,536
	41 yaş ve üstü	15	4,4000	,82808			
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,6000	,84327	2,445	23	,023
	41 yaş ve üstü	15	3,7333	,88372			



Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	2,6000	1,42984	,723	23	,477
	41 yaş ve üstü	15	2,2667	,88372			
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	40 yaş ve altı	10	4,8000	,63246	,595	23	,558
	41 yaş ve üstü	15	4,6667	,48795			
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	40 yaş ve altı	10	2,5000	1,43372	-,783	23	,441
	41 yaş ve üstü	15	2,8667	,91548			
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	40 yaş ve altı	10	4,9000	,31623	,717	22	,481
	41 yaş ve üstü	14	4,7857	,42582			
Sözleşmeli öğretmenleri (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	40 yaş ve altı	10	4,7000	,67495	1,030	23	,314
	41 yaş ve üstü	15	4,4000	,73679			
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	40 yaş ve altı	10	4,5000	,84984	-,313	23	,757
	41 yaş ve üstü	15	4,6000	,73679			
İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,3000	,94868	,401	23	,692
	41 yaş ve üstü	15	4,1333	1,06010			
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,6000	1,26491	-,573	23	,572
	41 yaş ve üstü	15	4,8000	,41404			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	40 yaş ve altı	10	1,8000	,91894	-1,498	23	,148
	41 yaş ve üstü	15	2,4667	1,18723			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	2,1000	,87560	1,582	22	,128
	41 yaş ve üstü	14	1,5714	,75593			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	40 yaş ve altı	10	2,3000	1,25167	,799	23	,432
	41 yaş ve üstü	15	1,9333	1,03280			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	1,9000	1,19722	1,179	23	,250
	41 yaş ve üstü	15	1,4667	,63994			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,6000	,84327	1,489	23	,150
	41 yaş ve üstü	15	4,0000	1,06904			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	4,5000	,84984	,914	23	,370
	41 yaş ve üstü	15	4,1333	1,06010			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	40 yaş ve altı	10	3,8000	1,13529	2,494	23	,020
	41 yaş ve üstü	15	2,8667	,74322			

Çizelge:7.39'da görüleceği gibi yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri yaşa göre farklılaşma durumu görülmektedir. Tabloya göre yöneticilerin "Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar varolması ile ilgili"

görüşleri arasında ,02 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. 40 yaş ve altı müdürler bu görüşe daha çok katılmaktadır. “Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır” ifadesine katılma düzeyi de yaşa göre ,02 düzeyinde bir anlamlılık göstermektedir.40 yaş ve altı müdürler bu görüşe daha çok katılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre 40 yaş ve altı yöneticilerin, veli okul okul işbirliğinin yeterli olmadığını ve deneticilerin tutum ve davranışlarının sorunlara yol açtığını düşündükleri söylenebilir.

#### 7.40. Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla yerleşim yerine göre aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge:7.40. Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p																																																																																																																																																																				
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	Diğer	12	3,9167	,99620	,158	23	,876																																																																																																																																																																				
	İl	13	3,8462	1,21423				Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	Diğer	12	2,7500	1,65831	,376	23	,711	İl	13	2,5385	1,12660	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Diğer	12	4,0000	1,20605	,000	23	1,000	İl	13	4,0000	1,29099	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Diğer	12	2,9167	1,44338	,510	23	,615	İl	13	2,6154	1,50214	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,2500	1,13818	-,467	23	,645	İl	13	4,4615	1,12660	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,3333	,77850	,053	23	,958	İl	13	4,3077	1,49358	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418	İl	13	3,5385	1,19829	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	Diğer	12	2,7500	1,65831	,376	23	,711																																																																																																																																																																				
	İl	13	2,5385	1,12660				Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Diğer	12	4,0000	1,20605	,000	23	1,000	İl	13	4,0000	1,29099	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Diğer	12	2,9167	1,44338	,510	23	,615	İl	13	2,6154	1,50214	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,2500	1,13818	-,467	23	,645	İl	13	4,4615	1,12660	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,3333	,77850	,053	23	,958	İl	13	4,3077	1,49358	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418	İl	13	3,5385	1,19829	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107								
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Diğer	12	4,0000	1,20605	,000	23	1,000																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,0000	1,29099				Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Diğer	12	2,9167	1,44338	,510	23	,615	İl	13	2,6154	1,50214	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,2500	1,13818	-,467	23	,645	İl	13	4,4615	1,12660	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,3333	,77850	,053	23	,958	İl	13	4,3077	1,49358	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418	İl	13	3,5385	1,19829	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																				
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Diğer	12	2,9167	1,44338	,510	23	,615																																																																																																																																																																				
	İl	13	2,6154	1,50214				Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,2500	1,13818	-,467	23	,645	İl	13	4,4615	1,12660	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,3333	,77850	,053	23	,958	İl	13	4,3077	1,49358	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418	İl	13	3,5385	1,19829	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,2500	1,13818	-,467	23	,645																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,4615	1,12660				Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,3333	,77850	,053	23	,958	İl	13	4,3077	1,49358	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418	İl	13	3,5385	1,19829	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																												
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,3333	,77850	,053	23	,958																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,3077	1,49358				Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418	İl	13	3,5385	1,19829	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																								
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Diğer	12	3,9167	1,08362	,825	23	,418																																																																																																																																																																				
	İl	13	3,5385	1,19829				Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531	İl	13	4,3846	,96077	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																				
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,5833	,51493	,636	23	,531																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,3846	,96077				Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090	İl	13	3,7692	,92681	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,4167	,90034	1,769	23	,090																																																																																																																																																																				
	İl	13	3,7692	,92681				Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136	İl	13	2,0769	,64051	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																												
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	2,7500	1,42223	1,547	23	,136																																																																																																																																																																				
	İl	13	2,0769	,64051				Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325	İl	13	4,6154	,65044	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																																								
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Diğer	12	4,8333	,38925	1,005	23	,325																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,6154	,65044				Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642	İl	13	2,6154	,86972	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																																																				
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Diğer	12	2,8333	1,40346	,471	23	,642																																																																																																																																																																				
	İl	13	2,6154	,86972				Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382	İl	13	4,7692	,43853	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																																																																
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Diğer	11	4,9091	,30151	,893	22	,382																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,7692	,43853				Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896	İl	13	4,5385	,77625	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																																																																												
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,5000	,67420	-,132	23	,896																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,5385	,77625				Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381	İl	13	4,6923	,75107																																																																																																																																																								
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Diğer	12	4,4167	,79296	-,893	23	,381																																																																																																																																																																				
	İl	13	4,6923	,75107																																																																																																																																																																							

İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,0833	,90034	-,552	23	,586
	İl	13	4,3077	1,10940			
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,6667	1,15470	-,298	23	,768
	İl	13	4,7692	,43853			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Diğer	12	2,6667	1,07309	2,151	23	,042
	İl	13	1,7692	1,01274			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	11	2,2727	,90453	3,030	22	,006
	İl	13	1,3846	,50637			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu	Diğer	12	2,5000	1,31426	1,906	23	,069
	İl	13	1,6923	,75107			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	1,6667	1,15470	,138	23	,891
	İl	13	1,6154	,65044			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,1667	1,02986	-,342	23	,736
	İl	13	4,3077	1,03155			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	4,2500	,96531	-,144	23	,887
	İl	13	4,3077	1,03155			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Diğer	12	3,6667	,77850	2,179	23	,040
	İl	13	2,8462	1,06819			

Çizelge 7.40'da görüleceği gibi müdürlerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri yerleşim yerine göre farklılaşma durumu görülmektedir. Tabloya göre yöneticilerin "Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu" ile ilgili görüşleri arasında ,04 oranında bir anlamlılık görülmektedir. "Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu" ile ilgili görüşleri arasında ,006 düzeyinde bir anlamlılık görülmektedir. "Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar var olması durumu" ile ilgili görüşleri arasında,04 düzeyinde bir anlamlılık görülmektedir. Bbbbu görüşe yaşamlarının büyük bir bölümünü il merkezi dışında geçiren müdürler daha çok inanmaktadırlar.

#### 7.41. Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla mezun olunan fakülteye göre aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge:7.41. Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	Eğitim fakültesi	19	4,0000	,94281	,976	23	,339
	Diğer fakülteler	6	3,5000	1,51658			
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	Eğitim fakültesi	19	2,6842	1,37649	,279	23	,782
	Diğer fakülteler	6	2,5000	1,51658			
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	Eğitim fakültesi	19	4,0526	1,26814	,375	23	,711
	Diğer fakülteler	6	3,8333	1,16905			
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	Eğitim fakültesi	19	2,7368	1,40800	-,139	23	,891
	Diğer fakülteler	6	2,8333	1,72240			

Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,1579	1,21395			
	Diğer fakülteler	6	5,0000	,00000	-1,674	23	,108
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,1053	1,28646			
	Diğer fakülteler	6	5,0000	,00000	-1,679	23	,107
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	Eğitim fakültesi	19	3,6316	1,16479			
	Diğer fakülteler	6	4,0000	1,09545	-,684	23	,501
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,4737	,77233			
	Diğer fakülteler	6	4,5000	,83666	-,071	23	,944
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	3,9474	,97032			
	Diğer fakülteler	6	4,5000	,83666	-1,252	23	,223
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	2,3158	1,10818			
	Diğer fakülteler	6	2,6667	1,21106	-,662	23	,514
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	Eğitim fakültesi	19	4,7368	,45241			
	Diğer fakülteler	6	4,6667	,81650	,271	23	,789
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	Eğitim fakültesi	19	2,7895	1,18223			
	Diğer fakülteler	6	2,5000	1,04881	,535	23	,598
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	Eğitim fakültesi	18	4,7778	,42779			
	Diğer fakülteler	6	5,0000	,00000	-1,254	22	,223
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,5263	,69669			
	Diğer fakülteler	6	4,5000	,83666	,077	23	,939
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,6316	,68399			
	Diğer fakülteler	6	4,3333	1,03280	,824	23	,419
İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,0526	1,02598			
	Diğer fakülteler	6	4,6667	,81650	-1,332	23	,196
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,6316	,95513			
	Diğer fakülteler	6	5,0000	,00000	-,931	23	,361
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Eğitim fakültesi	19	2,1579	1,01451			
	Diğer fakülteler	6	2,3333	1,50555	-,329	23	,745
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	18	1,8333	,92355			
	Diğer fakülteler	6	1,6667	,51640	,417	22	,681
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	Eğitim fakültesi	19	2,0000	1,00000			
	Diğer fakülteler	6	2,3333	1,50555	-,630	23	,535
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	1,5789	,96124			
	Diğer fakülteler	6	1,8333	,75277	-,590	23	,561
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,3158	1,00292			
	Diğer fakülteler	6	4,0000	1,09545	,659	23	,517

Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	4,2632	,99119	-,150	23	,882
	Diğer fakülteler	6	4,3333	1,03280			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Eğitim fakültesi	19	3,2632	1,04574	,200	23	,844
	Diğer fakülteler	6	3,1667	,98319			

Çizelge 7.41’de görüleceği gibi müdürlerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile mezun oldukları okullar arasında anlamlı bir farklılaşma durumu görülmemektedir.

#### 7.42. Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla mesleki kıdemleri arasınıda anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

#### Çizelge: 7.42.Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu

	n	x	ss	r	p
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,261	,208
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	25	3,8800	1,09240		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,417	,038
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	25	2,6400	1,38082		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,307	,135
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	25	4,0000	1,22474		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,076	,717
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	25	2,7600	1,45144		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,038	,856
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,3600	1,11355		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	,073	,730
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,3200	1,18040		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,066	,754
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	25	3,7200	1,13725		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,121	,565
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,4800	,77028		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,302	,142
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,0800	,95394		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,259	,211
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	2,4000	1,11803		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,034	,872
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	25	4,7200	,54160		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	,065	,756
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	25	2,7200	1,13725		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	24	19,9167	8,25104	,134	,533
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	24	4,8333	,38069		
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733	-,375	,064
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	25	4,5200	,71414		

Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	25	4,5600	,76811	-,039	,851
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,2000	1,00000	-,127	,546
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,7200	,84261	,174	,405
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	25	2,2000	1,11803	,334	,103
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	24	19,7500	8,20525		
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	24	1,7917	,83297	-,161	,453
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	25	2,0800	1,11505	-,078	,711
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,6400	,90738	-,129	,538
Mezun olduğunuz fakülte veya yüksekokul	25	1,2400	,43589		
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,2400	1,01160	-,136	,517
Mezun olduğunuz fakülte veya yüksekokul	25	1,2400	,43589		
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,2800	,97980	,031	,882
Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?	25	19,9200	8,07733		
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	3,2400	1,01160	-,232	,264

Tablo 7.42’de görüldüğü gibi müdürlerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile meslekteki kıdemleri arasında bir farklılaşma görülmektedir. “Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumunun varolması“ ile ilgili görüşleri arasında ,03 düzeyinde bir anlamlılık görülmektedir.

### 7.43. Hizmet İçi Eğitim Almaya Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla müdürlerin hizmet içi eğitim almaları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge:7.43. Eğitim Yöneticiliği Alanında Hizmet İçi Eğitim Almaya Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	4 kez ve daha az	10	4,2000	1,39841	1,070	22	,296
	5 kez ve daha çok	14	3,7143	,82542			
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	4 kez ve daha az	10	2,2000	1,22927	-1,590	22	,126
	5 kez ve daha çok	14	3,0714	1,38477			
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	4 kez ve daha az	10	3,9000	1,37032	-,637	22	,531
	5 kez ve daha çok	14	4,2143	1,05090			
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	4 kez ve daha az	10	2,7000	1,41814	-,252	22	,803
	5 kez ve daha çok	14	2,8571	1,56191			

Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	4,3000	1,25167	-,120	22	,906
	5 kez ve daha çok	14	4,3571	1,08182			
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	4,3000	1,25167	,028	22	,978
	5 kez ve daha çok	14	4,2857	1,20439			
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	4 kez ve daha az	10	3,9000	1,10050	,850	22	,404
	5 kez ve daha çok	14	3,5000	1,16024			
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	4,4000	,84327	-,522	22	,607
	5 kez ve daha çok	14	4,5714	,75593			
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	4,5000	,84984	2,136	22	,044
	5 kez ve daha çok	14	3,7143	,91387			
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	2,2000	1,22927	-,781	22	,443
	5 kez ve daha çok	14	2,5714	1,08941			
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	4 kez ve daha az	10	4,7000	,67495	-,061	22	,952
	5 kez ve daha çok	14	4,7143	,46881			
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	4 kez ve daha az	10	2,8000	1,47573	,031	22	,976
	5 kez ve daha çok	14	2,7857	,80178			
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	4 kez ve daha az	10	4,9000	,31623	,795	21	,435
	5 kez ve daha çok	13	4,7692	,43853			
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	4 kez ve daha az	10	4,4000	,84327	-,807	22	,428
	5 kez ve daha çok	14	4,6429	,63332			
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	4 kez ve daha az	10	4,4000	,96609	-1,332	22	,196
	5 kez ve daha çok	14	4,7857	,42582			
İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	3,9000	,99443	-1,505	22	,147
	5 kez ve daha çok	14	4,5000	,94054			
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	5,0000	,00000	1,439	22	,164
	5 kez ve daha çok	14	4,5000	1,09193			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	4 kez ve daha az	10	2,0000	,94281	-,749	22	,462
	5 kez ve daha çok	14	2,3571	1,27745			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	9	1,7778	,97183	-,021	21	,983
	5 kez ve daha çok	14	1,7857	,80178			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	4 kez ve daha az	10	2,1000	1,37032	,606	22	,551
	5 kez ve daha çok	14	1,8571	,53452			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	1,3000	,48305	-1,495	22	,149
	5 kez ve daha çok	14	1,8571	1,09945			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	4,3000	1,15950	,034	22	,973
	5 kez ve daha çok	14	4,2857	,91387			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	4,4000	,96609	,281	22	,781
	5 kez ve daha çok	14	4,2857	,99449			

Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	4 kez ve daha az	10	3,5000	,97183	1,003	22	,327
	5 kez ve daha çok	14	3,0714	1,07161			

Çizelge 7.43’de görüldüğü gibi müdürlerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile eğitim yöneticiliği alanında aldıkları hizmet içi eğitim arasında bir farklılaşma görülmektedir. Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar varolması ile ilgili görüşleri arasında ,04 düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

#### 7.44. Eğitim Yöneticiliği Alanında Okuduğu Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla müdürlerin eğitim yöneticiliği alanında okudukları eser sayısı arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

#### Çizelge:7.44. Eğitim Yöneticiliği Alanında Okuduğu Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu

		n	x	ss	t	sd	p
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	3 ve daha az eser	9	4,1111	1,05409	,382	20	,707
	4 ve daha çok eser	13	3,9231	1,18754			
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	3 ve daha az eser	9	2,4444	1,33333	-,029	20	,977
	4 ve daha çok eser	13	2,4615	1,39137			
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	3 ve daha az eser	9	3,8889	1,16667	-,061	20	,952
	4 ve daha çok eser	13	3,9231	1,38212			
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	3 ve daha az eser	9	2,4444	1,13039	-1,426	20	,169
	4 ve daha çok eser	13	3,3077	1,54837			
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,2222	1,30171	-,313	20	,758
	4 ve daha çok eser	13	4,3846	1,12090			
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,3333	1,32288	,329	20	,746
	4 ve daha çok eser	13	4,1538	1,21423			
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3 ve daha az eser	9	4,0000	1,11803	,912	20	,373
	4 ve daha çok eser	13	3,5385	1,19829			
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,4444	,72648	,169	20	,867
	4 ve daha çok eser	13	4,3846	,86972			
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,5556	,88192	2,299	20	,032
	4 ve daha çok eser	13	3,6923	,85485			
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan	3 ve daha az eser	9	2,3333	1,22474	,055	20	,956
	4 ve daha çok eser	13	2,3077	,94733			



sorunlar vardır.							
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3 ve daha az eser	9	4,6667	,70711	-,421	20	,678
	4 ve daha çok eser	13	4,7692	,43853			
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3 ve daha az eser	9	2,3333	1,50000	-1,131	20	,271
	4 ve daha çok eser	13	2,9231	,95407			
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3 ve daha az eser	9	4,7778	,44096	-1,761	19	,094
	4 ve daha çok eser	12	5,0000	,00000			
Sözleşmeli öğretmenleri (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3 ve daha az eser	9	4,5556	,72648	,287	20	,777
	4 ve daha çok eser	13	4,4615	,77625			
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	3 ve daha az eser	9	4,3333	1,00000	-,804	20	,431
	4 ve daha çok eser	13	4,6154	,65044			
İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,0000	1,00000	-,960	20	,349
	4 ve daha çok eser	13	4,3846	,86972			
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,8889	,33333	,706	20	,488
	4 ve daha çok eser	13	4,6154	1,12090			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	3 ve daha az eser	9	1,7778	,66667	-1,721	20	,101
	4 ve daha çok eser	13	2,4615	1,05003			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	8	1,8750	,99103	-,126	19	,901
	4 ve daha çok eser	13	1,9231	,75955			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	3 ve daha az eser	9	2,5556	1,66667	1,437	20	,166
	4 ve daha çok eser	13	1,8462	,55470			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	1,4444	,52705	-,979	20	,339
	4 ve daha çok eser	13	1,8462	1,14354			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,2222	,97183	-,187	20	,854
	4 ve daha çok eser	13	4,3077	1,10940			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	4,2222	,97183	-,019	20	,985
	4 ve daha çok eser	13	4,2308	1,09193			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	3 ve daha az eser	9	3,2222	,97183	-,541	20	,594
	4 ve daha çok eser	13	3,4615	1,05003			

Çizelge 7.44'de görüldüğü gibi müdürlerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile eğitim yöneticiliği alanında okudukları eser sayısı arasında bir farklılaşma görülmektedir. Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,03 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

## 7.45. Yöneticilik Kıdemine Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla müdürlerin yöneticilik kıdemleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

Çizelge: 7.45.Yöneticilik Kıdemi İle İlişki

	n	x	ss	r	p
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	25	3,8800	1,09240	-,179	,393
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	25	2,6400	1,38082	-,141	,500
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	25	4,0000	1,22474	,153	,466
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	25	2,7600	1,45144	,151	,470
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,3600	1,11355	-,110	,602
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,3200	1,18040	-,200	,338
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	25	3,7200	1,13725	-,322	,117
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,4800	,77028	,063	,764
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,0800	,95394	-,409	,042
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	2,4000	1,11803	-,160	,445
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	25	4,7200	,54160	,135	,520
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	25	2,7200	1,13725	,150	,474
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	24	7,9167	5,21633		
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	24	4,8333	,38069	,102	,635
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	25	4,5200	,71414	-,091	,665
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	25	4,5600	,76811	,328	,109
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,2000	1,00000	,041	,847
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,7200	,84261	,203	,331
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	25	2,2000	1,11803	,138	,510
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	24	7,9167	5,21633	,076	,725

Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	24	1,7917	,83297		
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	25	2,0800	1,11505	-,233	,262
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	1,6400	,90738	,054	,798
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,2400	1,01160	,177	,398
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	25	4,2800	,97980	,174	,405
Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?	25	8,0000	5,12348		
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	25	3,2400	1,01160	-,016	,939

Çizelge 7.45’de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile yöneticilik kıdemleri arasında bir farklılaşma görülmektedir. Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,04 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

#### 7.46. Şimdiki Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla müdürlerin şimdiki okulda yöneticilik kıdemleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge:7.46. Şimdiki Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	1-3 yıl	14	4,0714	,99725			
	4 yıl ve daha çok	11	3,6364	1,20605			
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	1-3 yıl	14	2,9286	1,43925	1,189	23	,247
	4 yıl ve daha çok	11	2,2727	1,27208			
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	1-3 yıl	14	3,9286	1,32806	-,323	23	,750
	4 yıl ve daha çok	11	4,0909	1,13618			
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	1-3 yıl	14	2,2857	1,32599	-1,948	23	,064
	4 yıl ve daha çok	11	3,3636	1,43337			
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,3571	1,08182	-,014	23	,989
	4 yıl ve daha çok	11	4,3636	1,20605			
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,4286	1,08941	,511	23	,614
	4 yıl ve daha çok	11	4,1818	1,32802			
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	1-3 yıl	14	3,8571	1,02711	,672	23	,508
	4 yıl ve daha çok	11	3,5455	1,29334			

Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,4286	,85163	-,370	23	,715
	4 yıl ve daha çok	11	4,5455	,68755			
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,3571	,92878	1,702	23	,102
	4 yıl ve daha çok	11	3,7273	,90453			
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	2,6429	1,44686	1,239	23	,228
	4 yıl ve daha çok	11	2,0909	,30151			
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	1-3 yıl	14	4,6429	,63332	-,797	23	,433
	4 yıl ve daha çok	11	4,8182	,40452			
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	1-3 yıl	14	2,7143	1,20439	-,028	23	,978
	4 yıl ve daha çok	11	2,7273	1,10371			
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	1-3 yıl	14	4,7143	,46881	-1,915	22	,069
	4 yıl ve daha çok	10	5,0000	,00000			
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	1-3 yıl	14	4,5714	,75593	,399	23	,694
	4 yıl ve daha çok	11	4,4545	,68755			
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	1-3 yıl	14	4,5000	,85485	-,433	23	,669
	4 yıl ve daha çok	11	4,6364	,67420			
İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,1429	1,09945	-,316	23	,755
	4 yıl ve daha çok	11	4,2727	,90453			
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,5000	1,09193	-1,512	23	,144
	4 yıl ve daha çok	11	5,0000	,00000			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	1-3 yıl	14	2,2857	1,32599	,425	23	,675
	4 yıl ve daha çok	11	2,0909	,83121			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	13	1,6923	,94733	-,627	22	,537
	4 yıl ve daha çok	11	1,9091	,70065			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	1-3 yıl	14	2,0714	1,20667	-,042	23	,967
	4 yıl ve daha çok	11	2,0909	1,04447			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	1,6429	1,08182	,017	23	,986
	4 yıl ve daha çok	11	1,6364	,67420			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,0714	1,07161	-,938	23	,358
	4 yıl ve daha çok	11	4,4545	,93420			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	4,1429	1,02711	-,783	23	,442
	4 yıl ve daha çok	11	4,4545	,93420			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	1-3 yıl	14	2,9286	,91687	-1,818	23	,082
	4 yıl ve daha çok	11	3,6364	1,02691			

Çizelge 7.46’da görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile şimdiki okulda yöneticilik kademeleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

## 7.47. Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla okul mevcutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.47. Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p																																																																																																																																																																
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	3000'den az	15	3,7333	1,16292	-1,057	22	,302																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,2222	,97183				Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	3000'den az	15	3,2000	1,14642	2,528	22	,019	3000 ve daha çok	9	1,8889	1,36423	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	3000'den az	15	4,4667	,83381	2,394	22	,026	3000 ve daha çok	9	3,3333	1,50000	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	3000'den az	15	3,1333	1,68466	1,702	22	,103	3000 ve daha çok	9	2,1111	,78174	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,4000	1,05560	-,355	22	,726	3000 ve daha çok	9	4,5556	1,01379	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,37321	-,942	22	,357	3000 ve daha çok	9	4,6667	,70711	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	3000'den az	15	3,2000	1,14642	2,528	22	,019																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	1,8889	1,36423				Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	3000'den az	15	4,4667	,83381	2,394	22	,026	3000 ve daha çok	9	3,3333	1,50000	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	3000'den az	15	3,1333	1,68466	1,702	22	,103	3000 ve daha çok	9	2,1111	,78174	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,4000	1,05560	-,355	22	,726	3000 ve daha çok	9	4,5556	1,01379	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,37321	-,942	22	,357	3000 ve daha çok	9	4,6667	,70711	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509								
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	3000'den az	15	4,4667	,83381	2,394	22	,026																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	3,3333	1,50000				Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	3000'den az	15	3,1333	1,68466	1,702	22	,103	3000 ve daha çok	9	2,1111	,78174	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,4000	1,05560	-,355	22	,726	3000 ve daha çok	9	4,5556	1,01379	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,37321	-,942	22	,357	3000 ve daha çok	9	4,6667	,70711	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																				
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	3000'den az	15	3,1333	1,68466	1,702	22	,103																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	2,1111	,78174				Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,4000	1,05560	-,355	22	,726	3000 ve daha çok	9	4,5556	1,01379	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,37321	-,942	22	,357	3000 ve daha çok	9	4,6667	,70711	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,4000	1,05560	-,355	22	,726																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,5556	1,01379				Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,37321	-,942	22	,357	3000 ve daha çok	9	4,6667	,70711	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																												
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,37321	-,942	22	,357																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,6667	,70711				Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																								
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	3000'den az	15	3,8000	1,26491	,269	22	,790																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	3,6667	1,00000				Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																				
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,7333	,59362	2,013	22	,056																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,1111	,92796				Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,01419	,493	22	,627																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603				Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																												
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	2,5333	1,12546	,639	22	,529																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	2,2222	1,20185				Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																																								
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	3000'den az	15	4,7333	,59362	-,194	22	,848																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,7778	,44096				Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																																																				
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	3000'den az	15	2,8000	1,14642	,739	22	,468																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	2,4444	1,13039				Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																																																																
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	3000'den az	15	4,7333	,45774	-1,630	21	,118																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	8	5,0000	,00000				Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																																																																												
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	3000'den az	15	4,8667	,35187	3,467	22	,002																																																																																																																																																																
	3000 ve daha çok	9	4,0000	,86603				Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																																																																																								
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından	3000'den az	15	4,6667	,72375	,671	22	,509																																																																																																																																																																

kaynaklanan sorunların vardır.	3000 ve daha çok	9	4,4444	,88192			
İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,2000	1,08233	-,051	22	,960
	3000 ve daha çok	9	4,2222	,97183			
Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,6000	1,05560	-,791	22	,437
	3000 ve daha çok	9	4,8889	,33333			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	3000'den az	15	1,8000	,94112	-2,222	22	,037
	3000 ve daha çok	9	2,7778	1,20185			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	14	1,7857	,89258	,337	21	,739
	3000 ve daha çok	9	1,6667	,70711			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu	3000'den az	15	1,9333	1,09978	-,827	22	,417
	3000 ve daha çok	9	2,3333	1,22474			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	1,8667	1,06010	1,409	22	,173
	3000 ve daha çok	9	1,3333	,50000			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,6000	,73679	2,090	22	,048
	3000 ve daha çok	9	3,7778	1,20185			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	4,5333	,74322	1,336	22	,195
	3000 ve daha çok	9	4,0000	1,22474			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	3000'den az	15	3,4000	1,18322	1,199	22	,243
	3000 ve daha çok	9	2,8889	,60093			

Çizelge 7.47'de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile okul mevcutları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumunun varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,01 düzeyinde anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik durumunun varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,02 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,002 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu ile ilgili görüşleri arasında ,03 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunların varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

#### 7.48. Sınıf Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlarla sınıf mevcutları arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı bilgilerine yer verilmiştir.

**Çizelge: 7.48. Sınıf Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu**

		n	x	ss	t	sd	p
Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	50 ve daha az	10	3,9000	,87560	,073	23	,942
	51 ve daha çok	15	3,8667	1,24595			
Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	50 ve daha az	10	2,9000	1,37032	,762	23	,454
	51 ve daha çok	15	2,4667	1,40746			
Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	50 ve daha az	10	4,3000	1,05935	1,000	23	,328
	51 ve daha çok	15	3,8000	1,32017			
Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	50 ve daha az	10	3,3000	1,56702	1,564	23	,131
	51 ve daha çok	15	2,4000	1,29835			
Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,1000	1,44914	-,951	23	,351
	51 ve daha çok	15	4,5333	,83381			
Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	3,8000	1,61933	-1,893	23	,071
	51 ve daha çok	15	4,6667	,61721			
Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	50 ve daha az	10	3,6000	1,26491	-,423	23	,676
	51 ve daha çok	15	3,8000	1,08233			
Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,6000	,69921	,628	23	,536
	51 ve daha çok	15	4,4000	,82808			
Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	3,8000	1,03280	-1,210	23	,239
	51 ve daha çok	15	4,2667	,88372			
Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	2,4000	1,07497	,000	23	1,000
	51 ve daha çok	15	2,4000	1,18322			
Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	50 ve daha az	10	4,6000	,69921	-,901	23	,377
	51 ve daha çok	15	4,8000	,41404			
Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	50 ve daha az	10	2,4000	1,07497	-1,157	23	,259
	51 ve daha çok	15	2,9333	1,16292			
Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	50 ve daha az	10	4,9000	,31623	,717	22	,481
	51 ve daha çok	14	4,7857	,42582			
Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,8000	,42164	1,658	23	,111
	51 ve daha çok	15	4,3333	,81650			
Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,4000	,84327	-,845	23	,407
	51 ve daha çok	15	4,6667	,72375			
İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,5000	,84984	1,238	23	,228
	51 ve daha çok	15	4,0000	1,06904			
Okulun giderlerinin karşılanması için	50 ve daha az	10	4,5000	1,26930	-1,069	23	,296

merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	51 ve daha çok	15	4,8667	,35187			
Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	50 ve daha az	10	2,1000	,99443	-,358	23	,723
	51 ve daha çok	15	2,2667	1,22280			
Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	1,8000	,78881	,041	22	,968
	51 ve daha çok	14	1,7857	,89258			
Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların varolması durumu	50 ve daha az	10	2,2000	1,13529	,432	23	,670
	51 ve daha çok	15	2,0000	1,13389			
Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	2,1000	1,19722	2,235	23	,035
	51 ve daha çok	15	1,3333	,48795			
Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,3000	,94868	,237	23	,815
	51 ve daha çok	15	4,2000	1,08233			
Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	4,2000	,91894	-,327	23	,747
	51 ve daha çok	15	4,3333	1,04654			
Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	50 ve daha az	10	3,3000	1,05935	,237	23	,815
	51 ve daha çok	15	3,2000	1,01419			

Çizelge 7.48’de görüleceği gibi ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşleri ile sınıf mevcutları arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar varlığı ile ilgili görüşleri arasında ,03 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.



## **BÖLÜM 8: SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu Bölümde, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar anlatılarak, bu sonuçlardan hareket edilerek bir takım önerilerde bulunulacaktır.

### **8.1.SONUÇ**

- İlköğretim okulu müdürleri, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların oldukça fazla olduklarını ifade etmektedirler
- İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların aşağıdaki şekilde olduğu tespit edilmiştir:
- İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmüştür.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; üst makamlarla ve velilerle zaman zaman, deneticilerle kısmen sorun yaşadıklarını belirtmektedirler.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, yaşadıkları yer değişkenine göre okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak;
- İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarında eğitim öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretebilmedeki başarıları ile ilgili olarak, yaşamlarının büyük bir bölümünü taşrada geçirmiş olan ilköğretim okulu müdürleri; kararsız, şehirde geçirmiş olanların ise kendilerini başarısız olarak gördükleri ve bu farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bunun dışındaki diğer sorularda ve diğer boyutlarda ise yaşamlarının büyük çoğunluğunu taşra ya da şehirde geçirmiş olmalarının anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

- İlköğretim okulu müdürlerinin, mezun oldukları okul değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, müdürlük görev süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak;
- İlköğretim okulu müdürlerinin, müdürlükteki görev süresi değişkenine göre, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, yeterli hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim almadıklarını düşünmektedirler. 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürlüğü yapanlar ise yeterli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alma konusunda kararsız iken yeterli deneyime sahip olduklarını düşünmektedirler.
- Diğer boyutlar ile ilgili görüşler arasında ise, anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;
- İlköğretim okulu müdürlerinin, buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkenine göre, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak, buldukları okulda 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların varlığı konusunda kararsız iken, buldukları okulda 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürü olanların ise, sorun olmadığını düşündükleri ve bu görüşe katılmadıkları görülmektedir. Bunun dışındaki diğer sorularda ve diğer boyutlarda ise buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;
- İlköğretim okulu müdürlerinin, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buldukları okuldaki öğrenci sayısı 1400'ün altında olan okul müdürleri, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların varlığı konusunda kararsız iken; buldukları okuldaki öğrenci sayısı 1400'ün üzerinde olan okul

müdürleri ise, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna katıldıklarını ifade etmektedirler.

- Diğer boyutlar ile ilgili görüşler arasında ise, anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
- İlköğretim okulu müdürlerinin, buldukları okuldaki, buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.
- Geliri az olan okullarda karşılaşılan sorunların daha fazla olduğu görülmektedir. Sınıf mevcutları kalabalık olan okullarda karşılaşılan yönetsel sorunların daha fazla olduğu görülmüştür.
- Fiziki şartları yetersiz ve öğrenci sayısı çok fazla olan ilköğretim okullarında karşılaşılan sorunların fazla olduğu görülmüştür.
- Sözleşmeli ve ücretli öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda karşılaşılan sorunların fazla olduğu tespit edilmiştir.
- Hizmet içi eğitim ihtiyacı olan okul müdürlerinin karşılaştığı sorunların daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
- İlköğretim okulları giderlerinin karşılanması için merkezi örgütten yeterli desteği görmedikleri tespit edilmiştir.
- Okul müdürlerinin periyodik hizmet içi eğitimlere tabi tutulmadıkları görülmüştür.
- Okul müdürleri okula yapılan bağışlar konusunda gereğinden fazla zan altında kalmaktadırlar.
- Okulların yeterli miktarda branş öğretmenine sahip olmadıkları ve bu durumda okullarda yönetsel bazı sorunlara yol açtıkları görülmüştür.
- İkili eğitimin, eğitimi olumsuz etkilediği görülmektedir.
- Sözleşmeli öğretmenlerin iş kaygıları nedeni ile istenilen verimlilikte çalışmadıkları görülmüştür. Öğretmenlerin okul müdürlerine saygı duymadıkları tespit edilmiştir.
- Veli okul işbirliğinin zayıf olduğu görülmüş olup okulda istenen verimin elde edilememesine neden olmaktadır. Maddi durumları düşük olan velilerin sayıca fazla olmasının yönetsel sorunlara neden olduğu görülmüştür.

## 8.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak; aşağıda sıralanan öneriler geliştirilmiştir.

1. İlköğretim okullarının hem ders araç ve gereçlerindeki eksikliklerin, hem de fiziki yetersizliklerin giderilebilmesi için, konuyla ilgili mevcut durumun rasyonel olarak analiz edilmesi, eksiklerin ve gereksinimlerin yerinde belirlenmesi ve bu eksiklerin ivedi olarak çözüme kavuşturulması gerektiği düşünölmektedir.

2. İlköğretim okulu müdürlerinin, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları bulunmakta olup; bu konudaki yetersizliklerin giderilmesi için yetkin kadrolarca verilecek olan hizmet içi eğitim etkinliklerinin yararlı olacağı, bu amaçla, üniversite Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğinden yararlanılması gerektiği düşünölmektedir.

3. İlköğretim okulu müdürlerinin, müdürlük görevine başlamadan önce ciddi bir eğitim yönetimi ve denetimi eğitim programından geçirilmeleri gerektiği düşünölmektedir.

4. Okul çalışanlarından kaynaklanan sorunlar ile ilgili olarak, çalışanların ( memur, hizmetli, vb.) olumlu yönde motive edilmesi, bu kişilerle etkili bir iletişimin sağlanması ve çalışmalarındaki verimliliğin artırılabilmesi için, uygun ortam sağlanmasının yararlı olacağı düşünölmektedir.

5. Deneticilerle bazen sorun yaşanmakta olup; bu konuda karşılıklı olarak sağlıklı bir etkileşim ve iletişimin sağlanabilmesi; ayrıca, deneticiler arasında uyum ve tutarlılığın olması ile bu sorunun daha da azaltılabileceği düşünölmektedir.

6. İlköğretim okulu müdürleri, okul yönetiminden kaynaklanan sorunların var olduğunu kabul etmektedirler. Bu durum, okul yöneticilerinin 14. Milli Eğitim Şurasında belirtildiği gibi hizmet öncesi “eğitim yönetimi alan uzmanı “ olacak şekilde yetiştirilmeleri yönündeki görüşlerin daha fazla kabul görmeye başladığını göstermektedir. Bu durum, konuyla ilgili olarak bu güne kadar yapılan çalışmaların daha da somutlaştırılması gerektiğinin ortaya koymakta olup; bunun daha yararlı olacağı düşünölmektedir.

7. İlköğretim okullarının cari giderlerinin karşılanması için gerekli yasal düzenlemenin yapılması gerekmektedir.

8. Sözclemeli ve ücretli öğretmen uygulamasına son verilmelidir. Zira bu uygulama öğretmenlerin performansını olumsuz etkilemektedir.
9. İlköğretim okulu müdürleri periyodik hizmet içi eğitim kurslarına tabi tutularak bilgileri geliştirilmelidir.
- 10.Yeterli sayıda branş öğretmeni atanmalıdır. Zira bazı okullarda branş dersleri hala 1. kademe öğretmenlerince verilmektedir. Bu durum da eğitimde verimin düşmesine neden olmaktadır.
11. Çağın gerisinde kalan ikili eğitim uygulamasına son verilmelidir.
12. Veli okul işbirliğinin zayıf olması öğrencilerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Veliler, okula sadece bağış yapmaları için çağrılmamalı. Çeşitli etkinliklerle velilerin okula ilgisi çekilmelidir. Okul veli iş birliği sağlanarak başarının artırılmasına çalışılmalıdır.

## **EKLER**

### **EK 1**

#### **BİLGİ FORMU**

Sayın Okul Müdürü

Bu çalışma, ilköğretim okullarında yöneticilik yapmakta olan, siz saygıdeğer eğitim yöneticilerinin sorunlarını incelemeyi ve tespit edilen sorunlara çözüm çözüm önerileri üretmeyi amaçlamaktadır.

Ekte bulunan bilgi formu, İki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, siz değerli eğitim yöneticilerinin kişisel ve mesleki bilgileri, ikinci bölümde ise mesleki süreçte karşılaşılan sorunlar ile ilgili sorular yer almaktadır.

Bu bilgi formuna vereceğiniz cevaplardan oluşan bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı için kullanılacak, başka hiçbir kişi yada kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle bilgi formuna adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sorulara vereceğiniz içten ve doğru cevaplarınız için teşekkür ederim

**Sadık SARICE**

Yeditepe Üniversitesi Eğitim  
Bilimleri Enstitüsü Eğitim  
Yönetimi ve Denetimi Yüksek  
Lisans Programı

**BÖLÜM I:**  
**KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER**

**1. Cinsiyetiniz**

- Erkek  
 Bayan

**2. Medeni durumunuz**

- Evli  
 Bekar  
 Dul

**3. Yaşınız**

.....

**4. Bugüne kadar yaşamınızı en çok hangi tür yerleşim biriminde sürdürdünüz?**

- Köy  
 Kasaba  
 İlçe  
 İl

**5. Mezun olduğunuz fakülte veya yüksekokul**

- Eğitim Fakültesi  
 Fen-Edebiyat Fakültesi  
 Eğitim Yüksek Okulu  
 Diğer (Belirtiniz).....

**6. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?**

.....

**7. Eğitim yöneticiliği alanında kaç kez hizmet içi eğitim kursuna katıldınız?**

.....

**8. Eğitim yönetimi ile ilgili kaç eser okudunuz?**

.....

**9. Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?**

.....

**10. Kaç yıldır bu okulda müdür olarak görev yapıyorsunuz?**

.....

**11. Okulunuzdaki öğrenci mevcudu kaçtır?**

.....

**12. Okulunuzda ortalama olarak sınıf mevcutları ne kadardır?**

- ( ) 20-30 öğrenci  
( ) 31-40 öğrenci  
( ) 41-50 öğrenci  
( ) 51 ve daha fazla öğrenci

**BÖLÜM II:  
YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR İLE İLGİLİ  
GÖRÜŞLER**

		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2.	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3.	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4.	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5.	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6.	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7.	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11.	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12.	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13.	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların varolması durumu.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14.	Sözleşmeli öğretmenleri,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunların vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15.	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)



	sorunların vardır.					
16.	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17.	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18.	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19.	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20.	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21.	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22.	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23.	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24.	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

## EK 2

### ARAŞTIRMAYA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ

#### İSTANBUL İLİ ESENLER İLÇESİ

- 1 50.Yıl Karabayır İlköğretim Okulu
- 2 A.İsmet Paşa İlköğretim Okulu
- 3 Aksoy İlköğretim Okulu
- 4 Atatürk İlköğretim Okulu
- 5 Atışalanı İlköğretim Okulu
- 6 Ayvalıdere İlköğretim Okulu
- 7 Birlik İlköğretim Okulu
- 8 Cumhuriyet İlköğretim Okulu
- 9 Dr.İlhami Faydagör İlköğretim Okulu
- 10 Engin Can Güre İlköğretim Okulu
- 11 Esenler İlköğretim Okulu
- 12 Fatih İlköğretim Okulu
- 13 Fidan Demircioğlu İlköğretim Okulu
- 14 Habibler İlköğretim Okulu
- 15 Hasip Dinçsoy İlköğretim Okulu
- 16 Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
- 17 Mareşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
- 18 Menderes İlköğretim Okulu
- 19 Neyyir Turhan İlköğretim Okulu
- 20 Ressam Şevket Dağ İlköğretim Okulu
- 21 Tacirler Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu

- 22 Türk İsveç Kardeşlik İlköğretim Okulu
- 23 Yunus Emre İlköğretim Okulu
- 24 Çetinkaya İlköğretim Okulu
- 25 Öz-de-bir İlköğretim Okulu

## KAYNAKLAR

- Açıklalın, A. , 1990, “İlkokul Müdürlerini Etkileyen İç ve Dış Öğeler”, Özgün Eğitim Dergisi, Sayı 1, Ankara.
- Açıklalın, A. , 1996, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara.
- Açıklalın, A. , 1998, **Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayınları, Ankara,
- Açıklalın, Ş., 1993, “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri”, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 9, Ankara.
- Adem, M., 1982 **Kalkınma Planlarında Eğitimimizin Hedefleri ve Finansmanı** A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını No: 109, Ankara.
- Akaya, İ., 1982, “Öğretmenler Günü ve Eğitim İdareciliği”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 127, Ankara.
- Aksu, A. , 1994, **Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aksu, M,B., 1995, “Toplam Kalite Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi-II, Ankara.
- Akyol, A., 1998, “2000’li Yıllarda İlköğretim (Sorunlar ve Öneriler), Cumhuriyet’in 75. yılında İlköğretim. Eğitimde Yansımalar: IV, 1. Ulusal Sempozyumu, Tekışık Web Ofset, Ankara.
- Alıç, M., 1989, “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler”, Eskişehir, A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2.  
Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Arıkan, S., 1992, “Örgütlerde Değişme Süreci ve Liderlikle İlişkileri”, doktora tezi, Hacetepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M., 1994, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aydın, M., 1985 Örgütlemeye Dönük Değerlendirme, Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu, Ankara.
- Aydınoglu, G., 1979, “İlkokul Yöneticiliği”, Çağdaş Eğitim Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 33, Tekışık Matbaası, Ankara.
- Balcı, A., 1985, **Eğitim yöneticisinin iş doyumu**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, doktora tezi, Ankara

- Balcı, A., 1993, **Etkili Okul (Kuram Uygulama ve Araştırma)**, Erek Ofset, Ankara.
- Balcı, A., 1995, **Örgütsel Gelişme**, Pegem Yayınları, Ankara,.
- Balcı, A., 2000, **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler**, Pegem yayıncılık, Ankara.
- Balcı, E., 1990, “Eğitim Yönetiminde Güdülemenin Doğası ve İnsan Gereksinimleri”, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 5, Ankara.
- Balcı, E., 1993, “**Okul Yönetiminde Öğretmen Motivasyonu, Eğitim Bilimleri Ulusal Kongresi**”, Ankara.
- Barbaros, İ., 1995, “Milli Eğitim Sisteminde Yönetimi Geliştirme”, Eğitim Yönetimi Dergisi –II, Ankara.
- Başar, H., 1992, “**İlköğretim Yönetiminde Yetki ve Sorumluluk**”, H.Ü. Dergisi, Sayı 8, Ankara.
- Başar, H., 1999, **Sınıf Yönetimi**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Başaran, İ. E., 1993, **Türkiye Eğitim Sistemi**, Gül Yayınevi, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E., 1993, **Eğitim Yönetimi**, Ankara.
- Başaran, İ. E., 1991, **Yönetim**, Gül Yayınevi, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ. E., 1992, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, 1. Basım, Ankara.
- Başaran, İ. E., 1996, **Eğitim Psikolojisi**, Gül Yayınevi, Ankara,.
- Bayrak, C., 1991, “Personel Yönetimi”, Eskişehir A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1-2
- Bayrak, C., 1991, “Yönetim Kavramı ve Yurt Yönetimi”, Eskişehir A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1-2.
- Bilgen, N., 1985, **Eğitim Yönetiminde Koordinasyona Dönük Değerlendirme, Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu**, Ankara.
- Bilgen, N., 1986, **İlköğretim Araştırması**, İlköğretim Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- Bilgen, N., 1993, **Çağdaş ve Demokratik Eğitim**, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Binbaşıoğlu, C., 1983 **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bozkurt, E., 1995, “İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi”, Eğitim Yönetimi Dergisi Sayı-2, Ankara.

- Bursalioğlu, Z., 1975, **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Bursalioğlu, Z., 1994, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Şafak Matbaacılık, Ankara.
- Bursalioğlu, Z., 1997, **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Yayınları, Ankara.
- Bursalioğlu, Z., 2000, **Eğitimde Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözömlmek**, Pegem Yayınları, Ankara.
- Cafoğlu, Z., 1992, "Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik", Eğitim Dergisi, Sayı 1, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Campell, R., John E. C., John R., 1967, **İntrroduction to Educational Administratation**, 3. Baskı, Boston: Aligin and Bacon.
- Celep, C.İ, Faik, A., "İdari Denetimin Personel Eğitimindeki Rolü", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt: 3, s.1.
- Celep, C., 1996, "Okullarda İşbirlikçi Karar Verme", Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 44, İstanbul.
- Cengiz, C.k. Mizaç, M. E, Gültiken, M, Şen, Ö., 1986, "Eğitim Yönetimi Seminer Notları", M.E.G.S.B., Ankara.
- Çelik, V., 1993, **Eğitim Yönetiminin Yaşam Boyu Eğitim Yaklaşımına Göre Yetiştirilmesi**, Eğitim Bilimleri Ulusal Kongresi, Ankara.
- Çelik, V., 1995, "Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu", Eğitim Yönetimi Dergisi. 1:47-51.
- Çelik, V., 2001, "Geleceğin Okul Liderleri". 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi. Eğitimde Yansımalar: vı Ulusal Sempozyumu, Tekışık Web Ofset, Ankara,.
- Çetin, C., 1998, **Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Drucker, P. F., 1994 a, **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, (Çev: Fikret Üçcan). T. İş BankasıKültür Yayınları, Ajanstürk Matbaacılık Sanayi A.Ş. Ankara.
- Drucker, P. F., 1994 b, **Yeni Gerçekler. (Çev: Birtane Karanakçı)**, T. İş Bankası Kültür Yayınları, Tisamat Basım Sanayi, Ankara.
- Düzgün, M., 1994, "Demokratik Okul Ortamında Moral ve Önemi", Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 44, İstanbul.

- Ensari, H., 1991 “Eğitim Yönetiminde Kadın”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi , Sayı 3, İstanbul.
- Erdem, A.R., 1995, “Doğulu Düşünürlerin Bilim Öncesi Yönetime Katkıları”, Eğitim Yönetimi Dergisi-II, Ankara.
- Erden, M., Akman, Y., 1997, **Eğitim Psikolojisi**, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- Erdoğan, İ., 1993, “Okul Yönetiminde Bilgisayar Sistemine Geçiş”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 31, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 2001, **Türk Eğitim Sistemi ve İşleyişi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 2002 **Okul Yönetimi ve Okul ve Öğretim Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ergezer, B., 1997, **Liderlik ve Özellikleri**, Ocak Yayınları, Ankara.
- Ergun, T., 1988., **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Ergun, T., 1993, **Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Erkuş, R., 1997 “**İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları**” ,Yüksek Lisans Tezi”, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Ankara.
- Erol, F., 1995 “ Okul Müdürlerinin Görevlerini başarmada Karşılaştıkları Engeller”, Eğitim Yönetimi Dergisi, 1: 63-70,.
- Fındıkçı, İ., 1992, ”Bilgi Toplumunda Eğitim Kurumları”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 25, Kültür Koleji Yayınları, İstanbul.
- Fidan, N., Erdem, M., Yayınlanma tarihi yok, **Eğitime Giriş**, Alkim Yayınevi, Ankara.
- Gözübüyük, Ş., 1978, **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**, Sayfa Yayınları, Ankara.
- Güçlükol, K., 1985, **Yönetim ve Yönetici**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara.
- Güler, A., 1996, **Türk Yönetim Anlayışının Kaynakları**, Ocak Yayınları, Ankara.
- İlgar, L., 2000, **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaptan, S., 1998, **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Tekişik Web Ofset, Ankara.

- Karagözoğlu, G., 1985, **İletişimin Değerlendirilmesi**, Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme, Ankara.
- Karasar, N., 1984, **Araştırmada Rapor Hazırlama**, Taş Kitapçılık.
- Kaya, Y., K., 1979, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Teorileri**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Koçel, T., 2002, **İşletme Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, M., 1995, “Eğitim Kurumlarımızda Çatışma Nedenleri Sonuçları ve Etkileri”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 212, Ankara.
- Kutluğ, B., 1955, **Okul İdaresi ve Öğretmen**, Maarif Basımevi, İstanbul.
- Küçükahmet, L.(Editör)., 1997, **Eğitim Bilimine Giriş**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- MEB, 1999, 2000 yılında Milli Eğitim, Ankara.
- MEB, 2000, 2000 Yılı Başında Milli Eğitim, Ankara.
- MEB, 1998, Milli Eğitim Şuraları (1939-1996), Ankara.
- Miller, W.C., 1984, Dennis, S., **Theory 2: The Promise for U:S Schools**, The Educational, C,49, N. 1.
- Newman, H.W., 1979, **“Sevk ve İdare”**, Çeviren: Kenan Sürgit, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.
- Oğuzkan, A.F., 1974, Eğitim Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Oğuzkan, F., 1993, **Okul Yönetiminde Demokrasi**, Ülkü Yayınları, Ankara.
- Oktay, A., Ramazan, O., 1992 “İlköğretimde Eğitim Yönetimi”, H.Ü. Dergisi, Sayı 8, Ankara.
- Öçal, H., 1996, **“Okul Müdürlerinin Yönetimsel İşlevi ve Güdüleme”**, yüksek lisans tezi,
- Ömer, D., Acar, M., 1997, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Vadi Yayınları, Ankara.
- Özalp, Ö., 1990, **“Yönetim ve Organizasyon”**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 70, Eskişehir.
- Özdemir, S., 1997, **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Özkalp, E.(Editör), 1988, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 40, Eskişehir.



- Paknadel, C., 1995, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu I”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 206, Ankara.
- Paknadel, C., 1995, “Örgütsel İklim ve İş Doyumu II”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 207, Ankara.
- Sevgi, H., 1998, “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlilikleri**”, yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sungur, N., 1989, “Okul Yöneticisinin Yaratıcılığı”, Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Sayı 6, İstanbul.
- Şahin, A. E., “**Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller**”, Eğitim Yönetimi Dergisi. 1. 129-138.
- Taymaz H., 1997, **Uygulamalı Okul Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 180, Ankara.
- Taymaz, H.,1995, **Okul Yönetimi**, Sayfa Yayınları, Ankara.
- Tekışık, H.H., 1985, “Milli Eğitimde Yönetici Sorunu Nasıl Çözülür?”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 102, Ankara.
- Tosun, K.,1994, **İşletme Yönetimi**, Şafak Matbaacılık, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, İmla Klavuzu. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankar, 1996.
- Türk Dil Kurumu, Türkçe sözlük. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998.
- TÜSİAD, “Türkiye’de eğitim sorunları”, İstanbul, 1994.
- Uras, M., 1995, “Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları”, Eğitim Yönetimi Dergisi-II, Ankara.
- Varış, F., 1991, **Eğitim Bilimine Giriş**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Vural, S., 1991, “Türk Eğitim Yönetiminde Eğitim Politikaları ile Planlama İlişkisi”, Eskişehir A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1-2, Eskişehir.
- Yalçınkaya, M., 1994, “Z Teorisi ve Eğitime Uygulanması”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 204, Ankara.
- Yenersoy, G., 1997, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, Seda Matbaacılık, İstanbul.
- Yetim, A., 1992, “Yönetimde Başarı İçin Yönetici Özellikleri”, Eğitim Dergisi, Sayı 2, Milli Eğitim Basımevi, Ankara.

Yıldırım, H. A., 2002, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, K., 1982, “Okullar Arasında Sosyal Koordine Eksikliği”, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı 71, Ankara.

**ÖZGEÇMİŞ**  
**Sadık SARICE**

**Kişisel Bilgiler:**

Doğum Tarihi : 10.04.1978  
Doğum Yeri : Bulanık  
Medeni Durumu : Evli

**Eğitim:**

İlkokul	1980–1985	Sarıpınar Köyü İlköğretim Okulu
Orta Okul ve lise	1985–1992	Bulanık İ.H. Lisesi Bulanık/ Muş
Lisans	1992–1996	İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans	2004-D.E.	Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

**Çalıştığı Kurumlar:**

12.09.2003-Devam Ediyor	Tacirler Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Esenler/ İstanbul
20.09.1999–10.09.2003	Sarıpınar İlköğretim okulu Müdür Yetkili Öğretmen Bulanık/Muş
16.01.1997–18.09.1999	Hamit Kesici İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Yüksekova/Hakkari