

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
MÜDÜRLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL PROFİLLERİ**
(Gaziantep İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

VASIF MUNİS

GAZİANTEP
HAZİRAN 2006

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN
MÜDÜRLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL PROFİLLERİ**

(Gaziantep İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

VASIF MUNİS

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

GAZİANTEP
HAZİRAN 2006

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Kişisel ve Yönetsel Profilleri

Vasıf MUNİS

Tez Savunma Tarihi: 22.06.2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. Osman ERKMEN
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Hikmet Y. CELKAN
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

İmzası

Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU (Jüri Bşk.)

Yrd.Doç.Dr. Mehmet MURAT

Yrd.Doç.Dr. Yunus Emre TANSÜ

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL PROFİLLERİ (Gaziantep ili Örneği)

MUNİS, Vasıf

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

Haziran 2006,149 Sayfa

Bu çalışmada, Gaziantep ilindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profillerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. İlköğretim müdürlerinin profillerinin ortaya konulması, ilgili sorunların çözümünde yapılması gereken öncelikli işlerden birisidir. Bu nedenle konuya ışık tutabileceğini düşündüğümüz bu çalışmada 128 ilköğretim okulunda görevli müdürün, ilgili literatür taramasında elde edilen “Kişisel özellikler, Yöneticilik becerileri ve Yönetmel süreçler” açısından oluşturulan anket ile profilleri çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Anket Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerindeki tüm resmi ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Araştırmaya, bu okullarda görev yapan 128 okul müdürü ve 550 öğretmen katılmıştır.

Verilerin analizinde; yüzde çalışması ve t-test teknikleri kullanılmıştır. İlköğretim müdürlerinin yönetsel süreçle ilgili profillerinin çıkarılmasında öğretmen algılarına da başvurulmuştur. Araştırmadaki bazı değişkenlerin sonuçları Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, Gaziantep’teki ilköğretim müdürlerinin tamamına yakınının erkek, orta yaşın üstünde, kıdemli, genel lise artı eğitim fakültesi mezunu, yüksek lisans veya doktora yapmamış, yarısının kendine ait evi, çoğunluğunun özel arabası olan, sigara ve alkolden hoşlanmayan, cep telefonu, kredi kartı ve bilgisayar kullanan, medyayı takip eden, magazin programlarına uzak, kültürel yayınlara ilgi duyan, sendika faaliyetlerine az katılan, teknolojiye duyarlı, eğitim ve yönetim alanlarındaki yeni paradigmalara çok aşina olmayan bir profil çizdikleri sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim müdürlerinin yönetsel süreçlerle ilgili profillerinde müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur. Ancak, yönetsel süreçler ile ilgili profilin yeterliği konusunda ortaya çıkan bu fark; müdürlerin “tamamen katıldıkları”, öğretmenlerin de “katıldıkları” şeklindedir.

Anahtar kelimeler: İlköğretim Müdürleri, Profil

ABSTRACT**THE PERSONAL AND ADMINISTRATIVE PROFILES OF THE
SCHOOL PRINCIPALS WORKING AT PRIMARY SCHOOLS
(A case study in Gaziantep)**

MUNİS, Vasıf

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU

June 2006, 149 pages

In this study, the description of personal and administrative profiles of the school principals working in primary schools was aimed. The detailed study of profiles is one of the priorities for the solution of the related problems. For that reason, the questionnaire aiming the description of the school principals in terms of personal characteristics, administrative skills and administrative processes was prepared by the researcher depending on the related literature. In the study, general scanning model was used. Questionnaire was administered to 128 primary school principals and 550 teachers working in Şahinbey and Şhitkamil districts.

In the analysis of the data, frequency and t-test techniques were used. Some of the results obtained from this study were compared to other studies done in Turkey. According to the findings of the research, most of the primary school principals in Gaziantep are male, middle-aged, experienced, graduates of the faculty of education, they have no MA or Phd degrees, they possess their own houses, they do not smoke and drink alcohol. They have mobile –phones and credit cards. They use computers, follow media excluding magazine programs. They rarely participate in union activities. They are not so familiar with the new paradigms in the fields of education and administration. In terms of the profile of administrative processes, a statistically significant difference is observed between the perceptions of school principals and teachers. School principals find themselves completely qualified in terms of administrative skills and processes, whereas teachers find them qualified.

Key words: Primary School Principals, Profile

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince çok yoğun çalışma temposuna rağmen tezimin tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Tokay GEDİKOĞLU'na, tez konumun belirlenmesinde ve istatistik işlemlerinde yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN'e, değerli görüşleriyle katkıda bulunan Yrd. Doç. Dr. Aysel Esen ÇOBAN'a ve Eğitim Bilimleri Bölümü Sekreteri Müjgan BAYDAR'a teşekkür ederim. Ayrıca, araştırma ile ilgili yurtdışı kaynaklara ulaşma konusunda yardımcı olan British Council (İstanbul) Kütüphane ve Danışma Servisi Bölüm Yöneticisi Lütfiye KAYACAN'a, mesai arkadaşlarıma, bu araştırmaya katkıları bulunan herkese ve aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. GİRİŞ.....	1
1.1.2. Problem Durumu.....	4
1.1.3. Araştırmanın Amacı.....	6
1.1.4. Araştırmanın Önemi.....	8
1.1.5. Problem Cümlesi.....	8
1.1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	8
1.1.7. Sayıtlılar.....	9
1.1.8. Sınırlılıklar.....	9
1.1.9. Tanımlar.....	10
2. KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.1. YÖNETİM BİLİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	11
2.1.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem.....	12
2.1.2. Klasik Kuramcılar Dönemi.....	13
2.1.3. Neo Klasik Kuramcılar Dönemi.....	13
2.1.4. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi (Sistem Yaklaşımcıları)...	14
2.2. YÖNETİCİ KAVRAMI VE EĞİTİM –OKUL YÖNETİCİSİ.....	14
2.2.1. Okul Yöneticisinin Misyonu.....	16
2.2.2. Yöneticilerde Yeterlik Alanları.....	17
2.2.2.1. Karar Verme	19
2.2.2.2. Örgütlenme.....	20
2.2.2.3. Planlama.....	21
2.2.2.4. Eşgüdümleme.....	21
2.2.2.5. İletişim.....	22

	<u>Sayfa No</u>
2.2.2.6. Denetim.....	23
2.2.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler-Beceriler.....	24
2.2.3.1. Teknik beceriler.....	26
2.2.3.2. İnsanlar arası beceriler.....	27
2.2.3.3. Kavramsal beceriler.....	28
2.2.4.Okul Müdürlerinin Liderlik Açısından Yeterlikleri.....	29
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	34
2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	34
2.3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	39
3. YÖNTEM.....	43
3.1. YÖNTEM.....	43
3.1.1. Araştırma Modeli.....	43
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	43
3.1.3. Veri Toplama Aracı.....	44
3.1.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliğinin Sağlanması..	45
3.1.5. Verilerin Toplanması	45
4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ BULGULAR VE TARTIŞMA....	47
4.1. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ BULGULAR VE TARTIŞMA...	47
4.1.1. Kişisel Bilgiler.....	47
4.1.2. Sosyo- Kültürel Yaşam.....	65
4.1.3. Boş Zamanları Değerlendirme.....	76
4.1.4. Teknoloji Kullanımı.....	85
4.1.5. Yeni Paradigmalar.....	86
4.1.6. Bazı Değişkenlerin Türkiyr Geneli İle Karşılaştırılması.....	89
4.1.7. Yöneticilik Becerileri ve Yönetim Süreçleri.....	98
4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKLAR.....	114
EKLER.....	121
EK A.Gaziantep İl Merkezi (2004-2005) Okul-Öğrenci- Öğretmen Durumu.....	123
Ek A.1.2004- 2005 Öğretim Yılı İl Merkezinde Okul-Öğrenci- Öğretmen Durumu (Şahinbey ve Şehitkamil).....	124
EK B.Anketin Uygulandığı Resmi İlköğretim Okulları (Şahinbey- Şehitkamil).....	125
Ek.B.1. Şahinbey İlçesi Resmi İlköğretim Okulları.....	126
Ek.B.2. Şehitkamil İlçesi Resmi İlköğretim Okulları.....	127

	<u>Sayfa No</u>
EK C.Bulgular İle İlgili Tablolar.....	129
Ek.C.1. Cinsiyet , Yaş ve Medeni Duruma İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	130
Ek.C.2. Çocuk Sayısı, Üniversitede Okuyan Çocuk Sayısı ve Hizmet Süresi'ne İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	130
Ek.C.3. Ek İş Yapma, Eşin Çalışma Durumu ve Mesleğine İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	130
Ek.C.4. Oturulan Konutun Tür ve Mülkiyetine İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	131
Ek.C.5. Sigara ve Alkol Kullanma Alışkanlığına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	131
Ek.C.6. Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	131
Ek.C.7. Sosyo-Kültürel Duruma İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	132
Ek.C.8. Boş Zamanları Değerlendirme Alışkanlıklarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	132
Ek.C.9. Tercih Edilen Televizyon Programlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	133
Ek.C.10.Bilgisayar, İnternet Kullanma ve Milli Eğitimle İlgili Sitelere Girme Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	133
Ek.C.11.Yeni Paradigmalar İle İlgili Bilgi Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler.....	133
EK D.Veri Toplama Aracı Uygulama İzin Belgesi	135
EK E.Veri Toplama Aracı.....	136
ÖZGEÇMİŞ (VITAE).....	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 4.1. İlköğretim Müdürlerinin Cinsiyet Durumları.....	47
Şekil 4.2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	49
Şekil 4.3. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durum Bakımından Dağılımı.....	50
Şekil 4.4. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Bakımından Dağılımları.....	51
Şekil 4.5. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Üniversitede Okuyan Çocuklarının Sayısal Dağılımları	52
Şekil 4.6. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Deneyim Süreleri.....	53
Şekil 4.7. İlköğretim Okulu Müdürlerin Ek İş Yapma Durumları.....	54
Şekil 4.8. İlköğretim Okulu Okul Müdürlerinin Eşlerinin Çalışma Durumu.....	55
Şekil 4.9. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışan Eşlerinin Meslek Dağılımları.....	56
Şekil 4.10. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Oturdıkları Konut Türü Dağılımları.....	57
Şekil 4.11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ev Sahibi Olma Durumları....	58
Şekil 4.12. İlköğretim Müdürlerinin Sigara Kullanma Alışkanlıkları.....	59
Şekil 4.13. İlköğretim Müdürlerinin Alkol Kullanma Durumları.....	60
Şekil 4.14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Lise İtibarı İle Dağılımları.....	61
Şekil 4.15. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Üniversite Programı İtibarı İle Dağılımları.....	62
Şekil 4.16. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yüksek Lisans Yapma Durumları.....	63
Şekil 4.17. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Doktora Yapma Durumları.....	64
Şekil 4.18. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yabancı Dil Bilme Durumları...	65
Şekil 4.19. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kişisel Bilgisayara Sahip Olma Durumları.....	66
Şekil 4.20. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sürücü Belgesine Sahip Olma Durumları.....	67
Şekil 4.21. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Özel Araba Sahibi Olma Durumları.....	68
Şekil 4.22. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cep Telefonuna Sahip Olma Durumları.....	69

Sayfa No

Şekil 4.23. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kredi Kartı Kullanma Durumları.....	70
Şekil 4.24. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Düzenli Olarak Gazete Okuma Durumları.....	71
Şekil 4.25. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bilimsel Dergileri Takip Etme Durumları.....	72
Şekil 4.26. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kitap Okuma Durumları.....	73
Şekil 4.27. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dışarıda Yemek Yeme Durumları.....	74
Şekil 4.28. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Düzenli Tatil Yapma Durumları.....	75
Şekil 4.29. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Gazete-Dergi Okuma, Televizyon Seyretme ve Müzik Dinleme Durumları.....	76
Şekil 4.30. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Resim, Müzik, Halk Oyunları Etkinliklerine Katılma Ve Sinema, Tiyatro ve Konserlere Gitme Durumları.....	77
Şekil 4.31. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Spor Yapma ve El İşleri İle İlgilenme Durumları.....	78
Şekil 4.32. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Lokal, Kahvehane, Kafe, Bar vb. Yerlere ve Öğretmen evine Gitme Durumları.....	79
Şekil 4.33. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetlerine ve Sendika Faaliyetlerine Katılma Durumları.....	80
Şekil 4.34. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Haber ve Müzik Programları İle Spor ve Belgesel Programlarını İzleme Durumları.....	81
Şekil 4.35. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sinema Filmleri, Açık Oturum Programları İle Magazin ve Yarışma Programlarını İzleme Durumları.....	82
Şekil 4.36. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitimle İlgili ve Kitap Tanıtımı ve Yazarlarla Söyleşileri Konu Alan Programları İzleme Durumları.....	84
Şekil 4.37. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bilgisayar, İnternet Kullanma ve Milli Eğitimle İlgili Sitelere Girme Durumları.....	85
Şekil 4.38. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplam Kalite, Zaman ve Toplantı Yönetimi ve Kriz Yönetimi Hakkında Bilgi Durumları.....	86
Şekil 4.39. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stres ve Bilgi Yönetimi Hakkında Bilgi Durumları.....	87
Şekil 4.40. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çoklu Zeka Kuramı ve Duygusal Zeka Hakkında Bilgi Durumları.....	88
Şekil 4.41. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması.....	89

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 4.42. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaş Açısından Karşılaştırılması.....	90
Şekil 4.43. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması.....	91
Şekil 4.44. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılması.....	92
Şekil 4.45. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ek İş Yapma Açısından Durumlarının Karşılaştırılması.....	93
Şekil 4.46. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eşlerinin Çalışma Durumlarının Karşılaştırılması.....	94
Şekil 4.47. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Oturdukları Evin Mülkiyeti Hakkındaki Durumlarının Karşılaştırılması.....	95
Şekil 4.48. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Oturdukları Konut Türü Açısından Durumlarının Karşılaştırılması.....	96
Şekil 4.49. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Özel Arabaya Sahip Olma Durumlarının Karşılaştırılması.....	97

TABLOLARLISTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1. Anket maddelerinin derece, seçenek ve puan aralıkları.....	98
Tablo 4.2. Yöneticilik becerileri açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri.....	99
Tablo 4.3. Karar verme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri.....	100
Tablo 4.4. Örgütlenme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri.....	101
Tablo 4.5. Planlama açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri	102
Tablo 4.6. Eşgüdümleme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri.....	103
Tablo 4.7. İletişim açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri.....	104
Tablo 4.8. Denetleme- değerlendirme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri.....	105
Tablo 4.9. Yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler açısından müdür ve öğretmen algılarının madde bazında frekans ve ortalama analizi.....	106

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Bilim ve teknolojiye yaşanan gelişmeleri değerlendirdiğimizde son yüzyıl içerisinde pek çok yenilik ve değişimin meydana geldiğini söyleyebiliriz. Yazının icadından günümüze kadarki tarih sürecine baktığımızda, son dönemlerde yaşanan gelişmeler kısa ama önemli bir dönemi oluşturmaktadır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde insanlık, bugüne kadar yaşamadığı düzeyde ve hızda değişim yaşamıştır. Bu değişim yapılar, anlayışlar ve her alandaki uygulamalarda görülmektedir. Toplumsal yaşantıda, teknolojiye ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay, hatta bir gün içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır. Değişim o kadar hızlı yaşanıyor ki nerdeyse yetişilmez duruma gelmiştir. Yaşanan gelişmelerin toplumları ve sistemleri etkilediği bir gerçektir. Eğitim kavramı da bu değişim ve gelişmelerden etkilenmiştir. Burada önemli olan değişime ayak uydurabilmek, çağın gerisinde kalmamaktır.

Ülkeleri gerek ulusal gerekse de uluslar arası hedeflerine ulaştıracak yetişmiş - nitelikli insan gücü hiç şüphesiz ki yine o ülkenin eğitim sisteminin sorumluluğundadır. En büyük güç “bilgi gücüdür” saptaması, hemen hemen her ülke tarafından paylaşılmaktadır. Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırmak için elde var olan insan ve maddî kaynakların en etkili ve en verimli bir şekilde kullanılması eğitim yöneticilerinin bir görevi olarak kabul edilmektedir.

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Eğitim-öğretim faaliyetleri ise okul yöneticileri tarafından düzenlenip uygulanmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır.

Okullar yani, eğitim örgütleri de bütün örgütler gibi, yaşantımızı düzenleyen diğer sistemlerde meydana gelen değişmelerden etkilenir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, eğitim örgütlerinin değişimi başlatma sorumluluğunun bulunması gelir. Ülkemizde yetişmiş insan gücünün ve maddî kaynakların kıt olmasından dolayı etkili eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bilgi çağı, bilgiye en hızlı şekilde ulaşan, bilgiyi kullanan ve bunlarla yeni bilgiler üreten bireylere daha fazla gereksinme duymaktadır. Eğitim sisteminin her düzeydeki yöneticilerinin en öncelikli hedefi ise bu beceri ve davranışları ancak bu becerilerle donanmış yönetici ve öğretmenler aracılığıyla kazandırmaktır. Eğitim sistemi amaçlarına okul aracılığı ile ulaşmaktadır. Okulların da amaçlarına ulaşması, başta okul yöneticilerinin niteliklerine, sorun çözme becerilerine ve yönetsel karar alma davranışlarına bağlıdır.

Ülkemizde bir okul yöneticisi adayının okul yönetme yeterliliği iki aşamalı bir sınav ve beraberinde bir dizi bürokratik işlem basamağıyla tespit edilmekteydi. Milli Eğitim Bakanlığı belirli dönemlerde okul yöneticisi adaylarına sınav duyurusu yapar. İki aşamalı sınavın ilk aşaması yazılı sınav niteliğindedir. Sorular Seçme Sınavı Komisyonunun belirleyeceği ölçütlere göre Ölçme Değerlendirme ve Yerleştirme Merkezi 'nce hazırlanır. Yapılan sınav neticesinde 100 tam puan üzerinden 70 ve üzerinde puan alanlar hizmet içi eğitim programına alınırlar. İkinci aşamada ise üç haftalık hizmet içi eğitim sonunda tekrar sınav yapılır ve yine 100 tam puan üzerinden 70 ve üzerinde puan alanlar okul yöneticiliği yapmaya hak kazanırlar. Yüksek lisans yapmış ya da Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)'de Kamu Yönetimi lisansüstü uzmanlık programını bitirenler ilk aşamadan muaf tutulmaktaydı. Yönetici atamaları, içinde mülakatın bulunduğu bir seçme sınavı ve hizmet içi eğitim kursları neticesinde yapılmaktaydı.

Ancak 11. 01. 2004 tarihinde "Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde" yapılan değişiklikle müdür yardımcılarını düzenlenecek yazılı sınav ve sınavı geçenlerin tabii tutulacağı mülakat değerlendirilmesiyle alınmaya başlandı. İlköğretim okulu müdürleri de müdür yardımcılarını arasından mülakat sınavı ile seçilmeye başlandı. Millî Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticilerinin yöneticilik performansını yükseltmek için son yıllarda önemli çalışmalar içerisine bulunmaktadır. İşte bu noktada hizmet içi eğitim çalışmalarının kapsamı ve iş yükü arttığından, meslekî kalitenin artırılması katkısında beklenti daha

da yükselmektedir. Amacına uygun, güncel ve verimli bir hizmet içi eğitimi gerçekleştirmek için öncelikle hizmet sunulanları tanımak ve ona göre ihtiyaçları, öncelikleri belirlemek gerekir. Eğitim kalitesinin sorunlarının, aslında eğitim yönetimi sorunlarına bağlı olduğu söylenebilir. Okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin kalitesi kendiliğinden istenen düzeye yükselebilecektir. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Okullar, eğitim sisteminin var olma nedeni olan eğitim hizmetinin üretildiği yerlerdir. Okul dışındaki diğer eğitim kuruluşları okulun çalışmasına destek sağlamak için kurulmuşlardır. Eğitim sisteminin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için okulun iyi örgütlenmesi ve yönetilmesi gerekir. Okulların etkili yönetilmeleri ise büyük ölçüde okullar ve okul yöneticilerinin sorunlarının çözülmesi, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ile olanaklıdır. Bu da öncelikle okulların ve okul yöneticilerinin sorunlarına yönelik etkili çözüm önerileri ortaya koyabilecek geniş kapsamlı araştırmaların yapılmasını gerektirir.

Çağdaş olabilmenin yolu, eğitilmiş toplumdaki geçmektedir. Toplumun eğitme görevi verilen okulları, özellikle de ilköğretim okullarını yöneten müdürlerin bugünkü durumunun hiç de iç açıcı olmadığı; yetiştirme, nitelik, istihdam, saygınlık, sosyal ve kültürel yaşam vb. bakımlardan sorunların devam ettiği görülmektedir. O nedenle, öncelikle eğitim hizmetini okulda yönlendiren müdürlerin bir fotoğrafını çekerek, bunu değişik boyutlarıyla ayrıntılı biçimde inceleyip, irdelemek ve geleceğe ilişkin öneriler geliştirmek gerekir. Buda ancak müdür profili araştırması ile mümkündür.

Bu tespitten yolla çıkararak yönetici profilinin net bir şekilde ortaya konulması, ilgili sorunların çözümünde yapılması gereken öncelikli işlerden birisidir. Bu nedenle bu çalışmada konuya ışık tutabileceğini düşündüğümüz okul müdürlerinin kişisel ve yönetsel profilleri çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışmada 128 ilköğretim okulunda görevli müdürlerin, ilgili literatür taramasında elde edilen “Karar Verme, Planlama, Koordinasyon, Örgütlenme, İletişim, Denetleme- Değerlendirme, Genel Yöneticilik Becerileri – Nitelikleri ve Kişisel Özellikler ” açısından oluşturulan bir anket uygulanarak profilleri çıkarılmıştır.

1.1.2. Problem Durumu

Meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında, çalışanların görev ve rollerinde önemli değişimlere sebep olmuştur. Sosyal

değişmenin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden payını almıştır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince oynayabilmesine bağlıdır. Bu yüzden ülkemizde ilköğretim okulu müdürlerinin görevlerinin çeşitli yönlerine ilişkin algıları, ihtiyaçları, sorunları ile bireysel ve mesleki özellik ve beklentilerini birlikte ele alan daha birçok araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler; eğitim düzeyi yüksek, bilimsel araştırma ve geliştirmeye önem veren insan gücünün yetiştirilmesini, üretimde verimliliği ve ileri teknoloji kullanımını ön plâna çıkarmakta ve evrensel zenginlikten daha fazla pay alınması için fırsatlar sunmaktadır. Bu nedenle eğitim, toplumların bilgi toplumu haline gelmesinde yaşamsal bir önem taşımaktadır. Eğitim, belki uzun vadede ürün vermektedir ama bir ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlayan insan gücünü hazırlayan araç olarak, gün geçtikçe ekonominin temel yatırımı haline gelmektedir. Öyleyse, ülkemizde eğitime, bilime ve teknoloji üretimine her zaman olduğundan daha çok önem vermek zorundayız (Gedikoğlu, 2005: 69). Türkiye orta ve uzun vadede, zengin birikimini ve güçlü potansiyelini kullanarak varolan sorunlarını aşmak ve bilgi toplumuna geçiş çalışmalarını plânlı bir biçimde hızlandırmak zorundadır (Tuzcu, 2003).

Öte yandan değişim ve yenileşme süreci doğal olarak örgütlerin yapısını, örgütsel davranışları ve çalışanlarla ilgili yönetim işlerini de etkilemiştir. Artık örgütlerdeki çalışanlarla ilgili iş ve işlemlerin düzenlenmesi insan kaynaklarının yönetimi kavramıyla ifade edilmektedir. Yeni bir bakışla insan potansiyelinin nasıl işlevselleşeceği ve insanların daha çok bilgi donanımlı ve becerili nasıl yönetileceği hakkında, mevcut yönetim anlayışını değiştiren varsayımlarla uğraşılmaktadır. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi birimi, değişimi tahmin eden ve bunu yerine getirmek için gerekli olanları dikkate alan bir örgütlenmeyi gerçekleştirmelidir (Can, 2002).

Hızla değişen örgütsel kavramlar, örgütlerin yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler oluşturmak zorundadır. Eğitim örgütlerini işletecek yöneticilerin bu kavramların ışığı altında geleceğin ihtiyaç ve beklentilerine göre yetiştirilmesi de aynı şekilde bir zorunluluk olarak gözükmektedir. Türk Eğitim Sisteminde eğitim örgütlerinin yeniden yapılandırılması ve eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine dönük bilimsel arayış ve çabaların sürdürüldüğü ancak bu çabaların somut göstergelerinin henüz yeni olduğu söylenebilir (Can ve Çelikten, 2000).

İşletmeler ve yönetimlerin yapı, anlayış ve davranışlarındaki bu değişimler dikkatleri “geleceğe” yöneltme gayretlerini de artırmıştır. İşletmelerin, örgütlerin ve eğitim kurumlarının çok boyutlu, uluslar arası ekseninde kalite ve rekabet ortamının gereklerini düşünerek proje ve program üretmeleri ve “daha iyisini sürekli arayış” içinde bulunmaları gerekmektedir. Bu bilinci yakalayan toplumlar ve işletmeler, günü kurtarmanın ötesinde birimlerine geleceğe yönelik olarak yön verme yani stratejik yönetim anlayışına ulaşma ve bunu uygulamalara yansıtma çabasına girmişlerdir. Yönetimin bilim, yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak kabul edilmemesinin, yöneticilerin yönetsel etkililiğini azalttığı gibi, yönetici başarısını raslantısal hâle getirdiği söylenebilir. Yönetim kuramlarını bilen profesyonel bir yönetici diğerlerine göre şu avantajlara sahiptir:

Yönetimin tarihsel gelişimini bilerek daha bilinçli bir yönetsel politika izler. Yönetici, değişik yönetsel davranış ve kuramı inceleyerek kendisi için en uygun olanını seçme fırsatını yakalar. Bürokrasiyi okuyan bir yönetici bürokrasinin olumsuz yönlerini azaltmanın ve olumlu yönlerinden faydalanmanın yollarını bulur ve uygulamaya çalışır. Bundan yoksun olan bir yönetici bürokrasiye ayak uydurarak yönetsel etkililiklerini kaybetmektedir (Kayıkçı, 2001).

Hangi yönetsel davranışın hangi sonuçlara neden olduğunu tekrar denemesine ve zaman harcamasına gerek kalmadan, kurumu deneme tahtası hâline getirmeden ve daha fazla enerji harcamadan bilir ve ona göre yönetsel stratejiler geliştirir. Motivasyon ilkelerini bilen bir yönetici, işgörenlerini tanır ve onların ihtiyaç beklenti ve yeteneklerine göre bir iş kolunda çalışmalarını sağlar, işgörenlerin amaçları ile işin amaçlarını birleştirmeye çalışır, amaçların gerçekleştirilebilir olmasına dikkat eder, ödül ile performans arasında bir ilişki kurmaya çalışır. Yönetim alanında kendini geliştiren yönetici yönetim bilimi literatürünü daha kolay takip eder, ondan yararlanır ve ona katkı yapmayı da öğrenir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yüksek nitelikli öğretmen ve yönetici yetiştirme, atamaya ilişkin olarak yapılan düzenlemelerin de etkisiyle, son yıllarda okul müdürleriyle ilgili araştırmalara yönelik ilgide belirgin bir artış olmuştur. Bu olumlu atılımlar aynı zamanda öğretmen ve okul yöneticilerinin üniversitelerin eğitim bilimleri bölümlerindeki yüksek lisans programlarına ilgisini önemli ölçüde artırmıştır. Okul yöneticiliğine ilişkin olarak yaşanan bu gelişmeler Türkiye açısından ümit verici sayılabilir (Gümüşeli, 2002). Diğer yandan okullar ve okul müdürleri ile ilgili politikalar geliştirebilmek için, eğitim sisteminin çeşitli yönlerine ve eğitim

kademelerinin her birine yönelik araştırmaların belirli bir sistem içerisinde, sürekli olarak yürütülmesi zorunluluğu vardır. Gümüşeli (2002)' nin aktarmalarına göre ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin çoğunda eğitim sistemine yn verebilmek için belirli aralıklarla, niversite ve uygulamacıların işbirliği ile geniş kapsamlı çalışmaların yapıldığı gözlenmektedir (Doud ve Keller, 1998). Ancak aynı Şeyi Türkiye için söylemek olanaklı değildir.

Bilgi ağı bilgiye en hızlı Şekilde ulaşan, bilgiyi kullanan ve bunlarla yeni bilgiler üreten bireylere daha fazla gereksinme duymaktadır. Eğitim sisteminin her düzeydeki yöneticilerinin başta gelen kaygısı ise bu beceri ve davranışları ancak bu becerilerle donanmış yönetici, öğretmenlerle kazandırılabilereğidir. Bu nedenle yirmi birinci yüzyılda geleceğimizi Şekillendirmede önemli yeri olacak okulun, amaçlarını gerçekleştirme hedefine ulaşmak için sorumluluğunu aldığı yöneticilik görevini yerine getiren ilköğretim okulu müdürlerini daha iyi tanıyabilmek, onlara ihtiyaç duydukları desteği sağlayacak nitelikte kararlar vermek için nasıl bir profil çizdikleri (kişisel özellikler, yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler bakımından) ile ilgili bilimsel araştırmaların yapılması büyük önem taşımaktadır. Bunun için ilköğretim okulu müdürlerinin bireysel ve mesleki özellikleri ile yönetsel süreçlerle ilgili profillerinin araştırılması bu araştırmanın temel problemi olarak belirlenmiştir.

1.1.3. Araştırmanın Amacı

Türkiye' de okulların yönetimine bakıldığında genellikle statükoyu devam ettiren, klasik yönetim anlayışının egemen olduğu, mevzuatlara sıkı sıkıya sarılmış, kağıt üstünde belirlenmiş ülke gerçeklerinden uzak amaç ve hedeflere hizmet eden, insiyatif kullanamayan müdürler tarafından yönetildiği bilinen ve çeşitli araştırmalarla da sıkıca ortaya konulan bir gerçektir. Gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye' de öteden beri eğitim, ileri derecede merkezi bir biçimde planlanmakta ve yönetilmektedir. Her ne kadar milli devletin kuruluşundan sonra Türk eğitim sistemi üzerine kapsamlı bir rapor sunan felsefeci ve eğitimci John Dewey, eğitimin yönetiminde merkez ve taşra örgütleri arasında yetki dağılımının düzenlenmesinde merkeziyetçilikten uzaklaşarak, temel politikaların bakanlık tarafından belirlenmesi dışında diğer konularda taşraya yetki devrinde bulunulması gerektiğini belirtmiş olmasına rağmen bunlar günümüzde bile hala uygulamaya konulmamıştır (Şişman ve Turan, 2003: 302). Gedikoğlu (2005: 76)' na göre “ Ulusal

düzeide eğitim politikaları ve politikalara kaynaklık eden eğitim felsefeleri yeniden ele alınıp gözden geçirilmeli ve çağa uygun, mevcut sorunlara çözüm üretecek nitelikte ve pratik değer içeren politikalar ve felsefeler benimsenmelidir”.

Taş (2002: 536)’ in aktarmalarına göre, Osmay (1994: 85)’ in dediği gibi; statükoyu muhafaza etmek kolaydır, fakat dünyanın her tarafında iş yapan, başarı elde eden, meşhur olan insanlar, gelişmeye inanan, gelenekleri, eski metotları değiştiren insanlardır. Bu güç bir şeydir, fakat her yenilik güçtür ve insanların taassup, alışkanlık ve cehaletine karşı kazanılan bir zaferdir. Ancak artık mevzuat bekçiliği dönemi geride kalmaktadır. Ülkelerin kalkınmışlık düzeyinin eğitimin kalitesiyle ölçüldüğü günümüzde, okul müdürlerinin özellikle de ilköğretim müdürlerinin yüklendikleri sorumluluk daha da önem kazanmaktadır.

Okulu, bulunduğu çevrenin kültür merkezi haline getirme, okulun insan kaynaklarını geliştirme, yaşanan değişimlere ve gelişmelere uyum sağlama ve bunu okul personeline aktarma, öğretmenlerine ve öğrencilere örnek olma, liderlik yapabilme vb. görev ve sorumluklar okul müdüründen beklenen davranışlardır. Bu beklentiler okulu geliştirme amacının bir uzantısı olarak görülebilir. Özdemir (1998: 452)’e göre; gelişme isteğinin bir okulda kabulü ve uygulanma şansı ancak okul yönetiminin desteği, okulu sahiplenmesi ve katılımı ile mümkün olabilir.

Eğitim sistemi amaçlarına okul aracılığı ile ulaşmaktadır. Okulların da amaçlarına ulaşması, başta okul yöneticilerinin niteliklerine, sorun çözme becerilerine ve yönetsel karar alma davranışlarına bağlıdır (Cürebal, 2003). Bu düşünceden hareketle Gaziantep il merkezindeki ilköğretim müdürlerinin profillerini belirlemeye yönelik bu araştırma bulgularının, örgütlerini etkili kılmak ve yaşatmak amacıyla olan eğitim yöneticilerine katkı sunacağı düşünülmektedir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla ilgili alan yazın taranarak ilköğretim müdürlerinin kişisel ve yönetsel profillerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Buna göre çalışmamızın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel özellikleri yanı sıra, yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçleri gerçekleştirme bakımından ortaya koydukları mevcut profili betimlemektir.

1.1.4. Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemi içerisinde çok önemli bir yeri olan okulda alınacak kararlar ve uygulamalar okul içerisinde bulunan tüm bireyleri etkilediği için okul müdürünün söz konusu kararları alma ve kararları uygularken ortaya koyacağı tutum ve

davranışlar çok önemlidir. Eğitim sistemi amaçlarına okul aracılığı ile ulaşmaktadır. Okulların da amaçlarına ulaşması başta okul yöneticilerinin niteliklerine, sorun çözme becerilerine ve yönetsel karar alma davranışlarına bağlıdır. Bunun bilinciyle hareket eden Millî Eğitim Bakanlığı eğitim yöneticilerinin yöneticilik performansını yükseltmek için son yıllarda önemli çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar iki yönlü olarak sürdürülmüştür. Bunlardan birincisi yönetici adaylarını bir sınavla seçmekte, ardından yönetim eğitiminden geçirmekte, ikincisi de hâlen sistem içindeki yöneticileri de yöneticilik eğitiminden geçirmektedir. Türk eğitim sisteminde son zamanlarda yapılan köklü değişiklikler ve özellikle ilköğretimin sekiz yıla çıkarılması ile ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, görev ve sorumluluklarına yenilerini eklemiştir. İşte bu noktada hizmet içi çalışmalarının kapsamı ve iş yükü arttığından meslekî kalitenin artırılmasına katkısında beklenti daha da yükselmektedir. Amacına uygun, günceli takip eden ve sistemine kazandıran bir hizmet içi eğitim hizmetinde öncelikle hizmet sunulanları tanımak ve ona göre ihtiyaçları ve öncelikler sıralaması tespit edilmelidir. Bu tespitten yola çıkarak ilköğretim okullarında görevli müdürlerin profili ile ilgili bir araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

1.1.5. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan müdürler kişisel ve yönetsel bakımlardan nasıl bir profil sergilemektedirler?

1.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

- 1- Müdürlerin etkin bir sosyo- kültürel yaşantıları yoktur.
- 2- Müdürler teknolojiyi (Bilgisayar kullanımı, İnternet vb.) yeterince kullanamamaktadırlar.
- 3- Müdürlerin yeni paradigmalar (Toplam Kalite Yönetimi , Çoklu Zeka Kuramı, Duygusal Zeka, Çağdaş Yönetim Kuramları) hakkında yeterli bilgileri yoktur.
- 4- Yönetici yeterlikleri açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.
- 5- Karar verme sürecinde sergilenen profilin yeterliği açısından müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.
- 6- Örgütlenme sürecinde sergilenen profilin yeterliği açısından müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.

- 7- Planlama sürecinde sergilenen profilin yeterliği açısından müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.
- 8- Eşgüdümleme sürecinde sergilenen profilin yeterliği açısından müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.
- 9- İletişim sürecinde sergilenen profilin yeterliği açısından müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.
- 10- Denetim- Değerlendirme sürecinde sergilenen profilin yeterliği açısından müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.

1.1.7. Sayıtlar

1. Okul müdürleri ve öğretmenler anket maddelerini samimi ve içten yanıtlamışlardır.

1.1.8. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın bulguları;

1- Gaziantep, Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görevli müdür ve öğretmenlerle sınırlıdır.

2- Profil kavramı, ilköğretim müdürlerinin kişisel özellikleri, yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler boyutuyla sınırlıdır

3- Gaziantep il merkezinde elde edilen verilerin, Türkiye geneli ile kıyaslanması Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi, Öğretim Üyesi Ali İlker Gümüşeli'nin EARGED (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi) işbirliğiyle yaptığı, 2001 yılında İlköğretim Okulu Müdürleri (Çalışma Ortam ve Koşulları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri) adlı araştırmada ölçülen ve yaptığımız araştırmada da ölçülen, aynı olan değişkenlerin karşılaştırılması ile sınırlıdır.

1.1.9. Tanımlar

Güç: Başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel 1998: 385). Araştırmada güç, yönetsel güç anlamında kullanılmıştır.

Liderlik: Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001: 465). Araştırmada liderlik özellikle, vizyoner liderlik, toplumsal liderlik, eğitimsel liderlik, türleri çerçevesinde ele alınmıştır.

Paradigma: Algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sisteme algı düzeneği ya da paradigma adı verilir (Cüceloğlu, 1996: 71).

Profil : Profil, yandan görünüş, insan yüzünün yandan görünüşü (Meydan Larousse,1992: 292) olarak ifade edilse de profil kavramının literatürde farklı anlamları mevcuttur. Araştırmada profil, ilköğretim müdürlerinin kişisel özellikleri, yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçleri uygularken ortaya koydukları tutum açısından ele alınmıştır.

Yeterlik: Yeterli olmak, belli görevleri karşılayabilecek bilgi veya beceri, yahut hem bilgi hem de beceri sahibi bulunmaktır (Bursalıoğlu, 1981: 227). Araştırmada yeterlik kavramı, okul müdürünün okulu yönetme görevinde sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumun uygulamalarına yansıtması anlamında kullanılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde alan yazına dayalı olarak ilköğretim müdürlerinin kişisel ve yönetsel profillerini belirlemeye yönelik kuramsal bilgiler yer almaktadır. Ayrıca araştırma konusuyla paralellik gösteren, yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalara da değinilmiştir.

2.1. YÖNETİM BİLİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanlığın toprağa yerleşip, yerleşik düzene geçmesi, toprakla ilgilenip tarımla uğraşması akabinde ateş ve yazıyı bulması bugünkü pek çok kavramın, düzenin ve sistemin oluşmasına temel oluşturmuştur. Bu gelişmeler insanların aralarında iş bölümü yapmasına, ortak hedefler için bir araya gelmelerine neden olmuştur. İnsan ihtiyaçlarının karşılanması örgütlenmeyi gerektirir. Örgütün oluşması da yönetim olgusunu zorunlu kılar.

Aslında örgüt ve yönetim birlikte var olan iki kavramdır. Formal örgüt bir yapı olarak kabul edilirse, yönetim bu yapının harekete geçirilmesi sürecidir (Kayıkcı, 2001). Yönetim, yalnızca ekonomik amaçlı olarak kurulmuş kurum ve kuruluşlara ait bir kavram değildir. Bir araya gelip bir takım amaçları gerçekleştirme, birlikte sorunları çözme ve tasarladıkları hedeflere ulaşma zorunluluğu olan tüm insan topluluklarında görülen, oluşan ve yaşanan bir olgudur. Toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak toplum içindeki diğer gruplarda ve sistemlerde bir araya gelmiş ve ortak amaçları bulunan tüm insan topluluklarında yönetim olgusu mevcuttur. Yönetim, aslında insan ihtiyaçlarını karşılamak için yine insanlar tarafından oluşturulmuş bir grup, küme etkinliği olarak ifade edilebilir.

Yönetimin tanımı hakkında literatürde farklı tanımlara rastlanmaktadır. Tabii ki bu tanımların farklılıkları tanımları yapanların da yönetsel felsefelerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimciler, siyaset

bilimciler, eğitimciler ve diğer pozitif bilimciler yönetimi kendi açılarından tanımlamışlardır. Sosyologlara göre yönetim bir sınıf ve statü sistemidir. Çünkü yönetim örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır (Dinçer ve Fidan,1996:1). Siyaset bilimcilere göre yönetim; devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi (Kalaycıoğlu, 1984: 89) anlamına gelir. Devlete ait her türlü faaliyet yönetimin konusunu oluşturur.

Eğitimciler ise yönetimi; eğitim sisteminin ve bu sistemi oluşturan kuruluşların bilimsel bilgilere uygun olarak yönetilmesi olarak ifade eder (Başaran, 1999: 150). Eren (2001: 3)' de yönetimi “ Belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı” olarak tanımlar. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan formal bir örgütün amaçları, örgütteki insan ve maddî kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilir. Bu eylemler bütününe “yönetim” denir (Kayıkçı, 2001). Yönetimin esası, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilebilmesi eylemidir (Aydın, 1994: 70).

Bu tanımlamalardan sonra yönetimi genel anlamda şöyle tanımlayabiliriz; aralarında amaç birlikteliği olan ve bir araya gelmiş bulunan insanların bu ortak hedeflere ulaşmak için yapacakları çalışmaların- faaliyetlerin düzenlenmesi sürecidir .

Yönetim kavramının tarihsel gelişimini dört evrede izah edebiliriz;

2.1.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem

Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eşgüdüm eseri ortaya çıkarılmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak şekillendirilmiştir. Bu büyük eserin sahibi olan Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Eski Babil' de Hamurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır (Can ve Çelikten, 2000).

2.1.2. Klâsik Kuramcılar Dönemi

Bilimsel Yönetim ve Taylor; Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi Yönetim Bilimi'ne önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911' de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayınladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Henri Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi (Dinçer ve Fidan, 1996: 108) Yönetim kuramında yer alan bir başka kuramcı da Lyndall Urwick'tir. Urwick' e göre "tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisi" olmalıdır. Bu durum bilinmeli ve tanınmalıdır. Her konumun görevleri, yetki ve sorumlulukları ve diğer konumlarla ilişkileri yazılı olarak tanımlanmalı ve ilgili herkese bildirilmelidir. Yetki sorumluluk denkliği uygulanmalıdır. Denetim alanı beş kişiyi aşmamalı, en fazla altı olmalıdır. Çünkü yönetici sadece astları değil aynı zamanda onlar arasındaki karşılıklı ilişkileri de denetlemek zorundadır. 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber "Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Esprisi" adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda, alana önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950' den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır (Kayıkçı, 2001). Klasik örgüt kuramında yönetim, verimi önemseyerek örgütü reçeteleşmiş tekniklere göre işletmeye çalışmış, örgütün bireysel ve sosyal çevresini dikkate almamıştır.

2.1.3. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi

1920' li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek üzere ABD'de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne kasabasında yerleşik bulunan Western elektrik şirketinde yapılan ve uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda oluşmuştur. Elton Mayo' nun yürüttüğü bu araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır (Kayıkçı, 2001). Neoklasik örgüt kuramında davranış bilimlerinden yararlanılarak örgüt yönetilmeye çalışılmış, insan ilişkilerine ve informal örgüte önem verilmiştir.

2.1.4. Çağdaş Yönetim Kuramcılar Dönemi (Sistem Yaklaşımcıları)

Klâsik ve Neoklâsik örgüt kuramcılarının üzerinde durmadıkları bir nokta "Sistem Yaklaşımında" vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Barnard 1938 yılında yayınladığı "Yöneticinin İşlevleri" adlı eserinde örgüt ve yönetimin ilk çağcıl ve kapsamlı açıklamalarını yapmıştır. Barnard, örgütü bireylerin gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan, iş birliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır (Aydın, 2000: 27). Sistem kuramına göre yönetimde ise, önceki yönetim kuramlarından yararlanılmakla beraber sistem, örgütteki birim ve görevleri koordine ve kontrol etmek üzere bir araç olarak kullanılmıştır.

2.2. YÖNETİCİ KAVRAMI VE EĞİTİM- OKUL YÖNETİCİSİ

Yönetim kavramından sonra yönetici kavramı açıklanmak istenildiğinde literatürde çeşitli tanımlamalar karşımıza çıkmaktadır.

Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır (Koçel 1998: 382).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın 1994: 272). Eren (2001: 7)' e göre ise yönetici; belirli bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını bir araya getiren ve onlar arasında uygun bir bileşim, uyum ve ahenk sağlayan bir kimsedir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir (Çalık, 1997: 55).

Örgütler için insan unsuru en önemli faktördür. Yönetim ile insan unsuru birbirinin ayrılmaz parçalarıdır. Çünkü örgütte insan unsuru olmazsa yönetimin fonksiyonlarını yerine getirmesi mümkün değildir. Eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve diri tutmaktır (Eren, 1991: 57). Öyleyse, eğitim

yöneticilerini eğitmenin amacı; kamu yönetimin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak yönetim sanatına eleman yetiştirmek ve bunların yönetim alanında olgunlaşip, uzmanlaşmalarını sağlamaktır (Kalkandelen, 1985: 107).

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalm, 1998: 3-4).

Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002: 4-15). Eren (1991: 53)’ e göre, eğitim sisteminde, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu durum ise örgütleri, politikalar, amaçlar, plânlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır. Eğitim Yöneticisi, her düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla, Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu, bu alanda yetişmiş kimse (Uluğ, 1985: 90) olarak tanımlanır.

Başar (1995: 29)’ a göre okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eşgüdümleyen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997:50). Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Güçlüol, 1985: 43).

Çağdaş okul yöneticisi kapsamlı bir bilgi birikimine ulaşmış, etkili iletişim yeterliğine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanan yöneticidir (Açıkalm, 1996 : 58). Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci,

veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan ögelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır. Bunun için de yönetici, belirli bir davranış göstermek zorundadır. Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilme davranışıdır (Akçay, 2003).

2.2.1. Okul Yöneticisinin Misyonu

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ “Bilgi Çağı” olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendilerini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Okullarda eylemleri başlatıp, devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adanmalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadırlar (Akçay, 2003).

Örgütleri bir dizi amaçlara ulaştırmak üzere bir araya gelmiş insanlar oluşturur. Örgütsel yapıları amaçlarına ulaştırma, yönetim çabalarıyla ve insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Buradaki tüketim, üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü içine alır. “ İnsan gücü-emek, üretimin öncelikli ögeleridir. Bir açıdan, örgütlerin üretimleri ancak, bu üretimin tüketicisi olarak, insanların varlığı ile mümkündür. Bu sebeple örgütlerin bir takım sonuçlara ulaşma işlevi ve verimliliği ancak insan ögesinin varlığı ve sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan bir anlamda örgütlerin hem amacı hem de aracı olmaktadır” (Açıkalın, 1994: 3)

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir (Balcı, 1993: 23). Toplumsal yapıdaki değişmelerin en belirginini bilginin üretimi, yönetim ve işletmecilik alanlarında görülmektedir. Bilgi toplumunda maddî üretim değil, bilgi

üretimi önceliklidir. Bilginin kaynağını bilimsel düşünce ve bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. Sanayi toplumunun yatırım humması yerine, bilgi humması geçmekte, sonuçta ağırlık, sermaye birikiminde değil bilgi birikiminde yoğunlaşmaktadır (Erkan,1994: 24). Artık, iletişim çağı ifadesi, geleneksel bir toplum yapısını simgelemekte, şimdi yoğun biçimde yaşanan ve toplumun bütün kurumlarını, kültürünü ve değerlerini temelden değiştirmeye dönük bilgi çağından söz edilmektedir (Açıkalın, 1995: 9).

1950' lere kadar yönetici, astların çalışmasından sorumlu makam ve yetki sahibi kişi olarak düşünülürken, bundan sonra astların performansından sorumlu kişi olarak görülmeye başlandı. Daha sonra, yöneticinin bilginin uygulamasından sorumlu kişi olarak kabul edildiği, yönetimde asıl kaynağın bilgi olduğu, toprak, emek, sermaye gibi kaynakların yetersizliği; sosyal, politik ve ekonomik dinamiklerin oluşturulmasının bilgiye bağlı olduğu anlaşıldı (Bursalıoğlu, 1995: 44).

Yirmibirinci yüzyılın ilk yıllarını yaşarken eğitim örgütlerinin, bireyleri bilgi toplumuna hazırlamanın ve onları bu toplumun seçkin bir üyesi yapmanın örgütsel misyonunu üstlenmiş bulunmaları beklenmektedir. Nitekim, ülkelerin bilgi toplumunu oluşturmaya yönelmesi ile birlikte, meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişmelere yol açmıştır. Toplumsal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden nasibini almıştır. Çelik (1995: 47)' e göre "Kuşkusuz eğitim yöneticisinin böyle bir değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine ve gereken rolleri oynayabilmesine bağlıdır " .

2.2.2. Yöneticilerde Yeterlik Alanları

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin amacı çocukların bilgi, beceri ve davranış yönünden topluma yararlı şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim etkinlikleri okul yöneticileri tarafından koordine edilmektedir . Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları öğrenci ve öğretmenlerin yanı sıra okulun diğer personelleri ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Kaya (1991: 134) okul yöneticilerinin ; okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek” yeterliğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir.

Aydın (2000: 87), eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır: “ öğretim ve program geliştirme, öğrenci işleri, çevre-okul liderliği, öğretmen işgören hizmeti, okul binası ve alanı, ulaşım, örgüt ve yapı, okul bütçesi ve işletme yönetimi”. Şahin (2000: 32) yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yeterlilikleri” adlı çalışmasında 97 yeterlik maddesini öğretim liderliği, araştırma ve mesleki gelişim, insan kaynaklarının yönetimi, okul-çevre ilişkileri, iletişim, öğrenci işleri, okul işletmeciliği, kişilik özellikleri gibi başlıklar altında incelemiştir.

Okul yönetimi mesleğinde başarılı olmak için geleceğin eğitim yöneticilerinin temel yeterliliklerinin iyi belirlenmesi gerekir. Ancak okul yönetiminde başarı, sadece yeterliliğe bağlı değildir. Okul yönetiminde başarılı olmak için yeterliliklere uygun ahlaki inançlar, ölçütler ve eğilimlerin belirlenmesi gerekir. İnançlar dikkate alınmadığı zaman, kişinin yeterlikleri yanlış kullanılabilir. Oysa ki, okul yöneticisi en iyi liderlik biçimini uygulamak zorundadır. Bununla birlikte her okul yöneticisi okuldaki eğitimi geliştirmek için yüksek etiksel ölçütlere bağlı kalmalıdır (Çelik, 2000: 68).

Okul Yöneticisinin yeterlilikleri dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar; eğitimsel becerilerdeki, eğitim yönetimi konularındaki, mesleki konulardaki ve kişisel niteliklerdeki yeterliliklerdir (Hesapçıoğlu ve Bakıoğlu, 1997:71). Bu yeterlilikler liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken becerilerle yakından ilgilidir. Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarına uygun araç kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi nitelikli ve kaliteli insan gücü ve bu güce önderlik edecek liderlerle mümkün olacaktır (Buluç, 1998: 1212).

Dönmez (2002: 27-45) ilköğretim okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olmasını belirtmiştir; amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme,

personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlakî değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme .

Yöneticilerin yönetim süreçleri ilgili yeterlikleri ise şöyle sıralanabilir:

- 1- Kara verme
- 2- Örgütlenme
- 3- Planlama
- 4- Eşgüdümleme (Koordinasyon)
- 5- İletişim
- 6- Denetleme – Değerlendirme (Eren, 2001: 395)

2.2.2.1. Karar Verme

Karar ile ilgili literatür incelendiğinde, amaç ve içerik yönünden birbirine benzeyen pek çok tanımın olduğu görülmektedir. Bursalıoğlu (1987: 55) “Kararı, eylemi etkileyen her türlü yargı” biçiminde tanımlamaktadır. Karar, okulda karşılaşılan sorunlarla ilgilidir ve okul yönetiminin görevi de alınan kararlarla okulun sorunlarını çözmektir.

Yönetim bilimciler, karar vermeyi, yönetim süreçleri arasında en önemli süreç kabul ediyorlar. Karar vermenin, insanların toplumsal, kültürel, demokratik gelişmelerine paralel olarak önemi her geçen gün daha da artmaktadır (Onaran, 2001: 41). Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır (Bursalıoğlu, 2002 : 97).

Eğitim yöneticilerinin; insan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde, işgörenlerin karara katılmalarına olanak hazırlamaları yalnızca örgüt açısından değil; aynı zamanda işgörenlerin takdir edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır. Okul müdürleri; müdür yardımcılarının, zümre öğretmenlerinin de karar alma sürecine sık sık katılmalarını sağlamakla, onların

yetişmelerine katkıda bulunmuş olacaktır. Daha da önemlisi, okulda kararların grupla oluşturulmasına diğer örgütlerden daha çok gereklilik vardır. Çünkü okul, toplumsal boyutu güçlü, yapısı gevşek bir örgütlenmedir (Şahin, 2000: 43).

2.2.2.2. Örgütleme

Örgütleme yönetim unsurlarının birisi ve en önemlilerindedir. Bir insanın yalnız başına bütün gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. Aristo' nun belirttiği gibi “insan toplumsal bir varlıktır” toplum halinde yaşar. Toplum halinde yaşamamanın bir sonucu olarak, her şeyi, her işi kendisi yapamaz. Başkalarının yardımına gereksinim duyar. Fayol' a göre, örgütlenme; belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve makine boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle örgütlenme, kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütlenme; kısaca, insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1991: 102).

Bu bağlamda, yaratıcı örgütleme anlayışının en belirgin özellikleri; örgütte teknolojiyi eşgüdümlemekten çok, işgörenleri eşgüdümlemek; işgörenler arasında güven duygusunu yerleştirmek; kendi kendini yöneten takımlar meydana getirmek, katılımcı karar sistemleri oluşturmak; iletişimde ast- üst ilişkisini kaldırarak, özgürlük sağlamak; merkezi otoriteden çok yerelleşmek olarak sıralanabilir (Taş, 2002: 542). İnsanlar yaptıkları çalışmalar ve ürettikleri mallar dolayısıyla, başkalarının gereksinim duydukları bir kısım malları karşılarlarken, diğer yandan başkaları da onların gerekli gördükleri maddeleri üretmektedirler. Böylece toplumda yaşayan insanlar, belki de farkında olmaksızın, iyi bir biçimde örgütlenmiş ve birbirlerinin gereksinme duydukları şeyleri kendiliğinden karşılıklı olarak tamamlamış olmaktadır (Tortop, 1990: 71).

2.2.2.3. Planlama

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (Aydın, 1994: 133). Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, örgütsel verimliliğın arttırılmasında, en az kayıpla kullanılmasının anahtarıdır (Kaya,1991:100). Plan, örgütün gereksinimlerinin

saptanmasını ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar (Kaya, 1991: 100).

Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yöneticisi “neyin”, “nasıl” yapılacağını iyi planlamak durumundadır. Bu yüzden yıllık çalışma planlarını hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı gibi durumları ayrıntılı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha az harcama, daha az zaman ve daha az insan gücü ile sonuç alma çabasında olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır (Aydın, 1994: 133-134). Hedeflerin geçici olarak belirlenmesi, belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması, okul için hedeflerin bir programa dönüştürülmesi, hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin yönünü belirleme, planı uygulamaya koyma, programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme, sonuçlara bakarak gerekiyorsa yeniden planlama. Planlama, bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır (Aytek, 1976: 29). Bir okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır.

2.2.2.4. Eşgüdümleme

Eşgüdümleme; belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Aydın, 2000: 49). Başaran (1996: 52) eşgüdümlemeyi, okulda bulunan güçleri, birbirine uyumlu biçimde, eğitim, amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme olarak tanımlar. Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994:152).

Eşgüdüm çalışanların, birbirlerinden, yapılan eylemlerden, haberli olmasını öngörür. Ortak amaçlar doğrultusundaki bireysel çabalar kendiliklerinden bütünleşmezler. Bunların bütünleştirilmesi yönetimin görevidir. Okulda eşgüdümleme, okulda bulunan tüm güçleri, birbirine uyumlu biçimde, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmelidir. Eğitim işgörenlerinin eşgüdümlenmesi, etkinliklerinin eşgüdümlenmesi ve bunun için uygun ortamın yaratılması okul yönetiminin görevidir (Başaran, 1994: 53). Eğitim için birden çok işgörenin çalıştığı,

okullarda eşgüdüm sağlanmadan başarıya ulaşmak, okulun amaçlarını gerçekleştirmek güçtür, biçiminde bir yargının eğitim örgütleri açısından gerçekçi olacağı söylenebilir (Demirtaş, 1997).

2.2.2.5. İletişim

İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon ağı sağlamak amacıyla kullanılır. İletişim; “ Toplumsal birimler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alış verişidir” (Çubukçu ve Döndar, 2003). Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç,1990:181-201). Kısacası iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Bu ortak plâformda en az iki kişi, ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir (Baltaş, 1999: 21).

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998: 152). Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir. Bunu yapabilmesi sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı gibi alanlarda bilgili ve becerili olmasını gerektirir. Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, ya da başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu, 1998: 113). Örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Dicle, 1974: 25).

Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemi”ne sahip olmaları gerekir (Paksoy, 1998: 50).

2.2.2.6. Denetim

Eğitim sisteminin ve okul yönetimlerinin amaçların ne derece gerçekleştirebildiklerini anlayabilmek ve daha üst düzeyde gerçekleştirebilmek için denetime ihtiyaç duyulmaktadır. Denetim yapılamadığında, örgütteki işler karmaşaya dönüşür. Görevliler neyi, ne için, ne düzeyde yaptıklarını bilemeden çabalayıp dururlar. Denetleme yönetim fonksiyonlarının sonucusudur. Tüm rgtlerde iş görenlerin neler yaptığının bilinmesi, işlerin nasıl yürüdüğünün ve amaca yönelik eylemlerin ne derece gerçekleştirildiğinin bilinmesi yönetimsel bir zorunluluktur (Yıldırım, 2001: 214). Denetim, işleyen yapı içerisindeki gelişmelerin amaçlara uygunluğu açısından izlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması sürecidir (Aydın, 2000: 78).

Başar (2000: 9)' a göre ise denetim; durumu belirleme, değerlendirme, düzeltme ve geliştirme ögelerinden oluşan etkinlikler bütünüdür. Değerlendirmede en önemli değerifen, değerlendirmeyi yapan yöneticidir. Yöneticinin kişilik özellikleri, uzmanlığu, iş ve işgörenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri işgörenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur (Başaran, 1994: 80). Değerlendirmeyi güçleştiren örgütün muamma ve efsaneleridir. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudur (Bursalıoğlu, 1991: 128).

Değerlendirme, yönetim sürecinin en önemli ögelerinden biridir. Eğitim sürecinde yer alan bütün etkinlikler sürekli olarak değerlendirilmek durumundadır. Bir eğitim ve okul yöneticisi okuldaki bütün etkinlikleri objektif biçimde değerlendirmek durumundadır. Okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarını artırmak kadar, bu performansı değerlendirme konusunda da bilgi ve beceri sahibi olmalıdır. Okulun amaç ve hedeflerine uygun performans değerlendirme stratejileri bulunmalıdır. Performansın değerlendirmesi sonucunda öğretmenleri teşvik etmek amacıyla ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır. Okulun ulaşılmak istenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek ancak değerlendirme ile olanaklıdır.

2.2.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken zellikler- Beceriler

Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi ileri ülkelerde eğitimin bir uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir. Böylece, eğitim sisteminde öğretmenlik gibi yöneticilik de bir meslek olmuş durumdadır. Eğitim

yöneticilerinin, kendi alanlarındaki değişimleri izlemeleri, diğer yandan da, hızlı değişim sonucu toplumun eğitim örgütlerinden beklentilerini karşılamaları gerekir. Eğitim yöneticilerinin vizyonu ve misyonu olmalıdır. Geleceği kestirebilme gücü (vizyon) ve misyonu (kritik görevler oluşturma) olan yöneticiler, kurumlarının gerçeğinden işe başlarlar. Bu tür eğitim yöneticileri, vizyonun güçlü bir okul kültürü ortamında ve liderlik özelliklerini sergileyerek gerçekleştirilebileceğini de kabul ederler.

2504 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Okul-Kurum Müdürünün İş Tanımına İlişkin yönetmelik, atanacak olan müdürlerde aranacak kişisel özellikleri ve görevleri detaylı olarak belirtmiştir. Okul-Kurum müdürlüğüne atanacaklarda aranan kişisel özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmek
- Misyon ve vizyon sahibi olmak
- Temsil yeteneğine sahip olmak
- Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak
- Sevk ve idare yeteneğine sahip olmak
- Dinamik olmak
- Ekip çalışması anlayışına önem vermek
- Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek
- İyi insan ilişkileri kurabilmek
- Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak
- Objektif değerlendirmeler yapabilmek
- Problem çözebilmek
- Muhasebe- mukayese becerisine sahip olmak
- Kendisi ile barışık, eleştiriye açık olmak
- Astları ile uyumlu çalışabilmek
- Yeniliklere açık olmak ve kendini sürekli geliştirebilmek
- Yetişkin psikolojisini bilmek ve buna göre davranmak
- Bakanlığın, il ve ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilmek,
- Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olmak.

Eğitim yöneticisinin kendisinden beklenen görevleri etkin olarak yerine getirebilmesi için vizyon sahibi olması gerekmektedir. Vizyon bu günden rahatsızlık duymakla başlar, değer ve strateji ile birleşerek gerçekleşir. Örgütsel değer ve ideallerle desteklenmeyen vizyon yaşayamaz (zdemir,1998: 30). Vizyon örgütün geleceği, hedefi, alacağı pozisyonu hakkında personele fikir verir ve yönetici ile ilgilidir. Ancak rgt ve örgüt yeleri tarafından anlaşılması ve paylaşılması oranında anlamlıdır.

Eğitim yöneticisi; ğretmen, personel, ğrenci, veli, evre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez rgt ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Duygularımızın fiziksel ve toplumsal evre etkenleri ile nedenli etkilendiği herkesçe bilinir (Küçükali, 2002).

Duygu bozukluklarında ruhsal-toplumsal etkenlerin rolü bilinmektedir. nemli ekonomik sorunlar, aile bunalımları, iş yaşamındaki çatışmalar ve doyumsuzluklar ve daha nice fiziksel ya da psikososyal olaylar duygu bozukluklarının ortaya çıkmasında ve kalıcı olmasında büyük rol oynarlar. “Eğitim yöneticisi bir yandan personel işleri, ğrenci işleri ve işletmeye ilişkin görevlerini sürdürürken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Etkili yönetim için; yöneticiler tarafından politikalar saptanacak, plan ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak, değerlendirme ve denetleme yapılacaktır” (Senemoğlu, 2001: 38). Bir mesleği etkili olarak yapabilmenin n koşullarından birisi hiç kuşkusuz o mesleği isteyerek ve severek yapmaktır. Okul etkililiğinin n koşullardan biri olarak değerlendiren isteklilik, bireyi yönetici olmaya iten önemli bir güdü olarak düşünülebilir (Erçetin, 1998:17). Okul yöneticisinin mesleğini isteyerek yapabilmesi için sosyal ekonomik, güvenlik, saygı vb. gereksinmelerinin karşılanması gerekir (Gümüşeli, 2002).

Klauke (1990)' nin belirttiğine göre Amerika Okul Yöneticileri Derneği (AASA) okul yöneticilerinin tasarlama, uygulama, ve okul iklimini değerlendirme, okul için destek sağlama, okul programlarını geliştirme, öğretimsel liderlik, personel değerlendirme, personel geliştirme, kaynak sağlama, araştırma, değerlendirme ve planlama konularında becerilerini geliştirmeleri gerektiğini iddia etmektedir. AASA ayrıca okul yöneticilerinin toplumda ve okulda farklı bakış açılarına ve statüye,

farklı kùltùrlere sahip insanlarla iletişim kurma ve birlikte çalışma yeteneğine sahip olmaları gerektiğini de ifade etmektedir.

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim rgùtù, tùm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sùrdùrebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bùrokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır (elik, 1995: 51) Eğitim yöneticisinin nùnde duran bu gùlùkler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Okul dinamik bir evre olduğundan, eğitim yöneticisinin rolleri de bu değişmelere uyum sağlayacak şekilde yeniden şekillenmiştir. Bu çerçevede dùřùnùldùđùnde eğitim yöneticisinin sahip olması gereken beceriler; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkgöz, 1994: 9).

2.2.3.1. Teknik Beceriler

Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok ynlù olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır . Teknik beceri, đretim yöntem ve teknikleri, sùreleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin alışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir (Açıkgöz, 1994: 10). Teknik beceriler, yöntemleri, sùreleri, prosedùrleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 1991: 207). Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, sùreler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tùmù, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur (Başar, 2000: 102).

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statù lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, sttùr. Bu statùnùn verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun i ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider

rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir (Bursalıoğlu, 2000: 69).

2.2.3.2. İnsanlar Arası Beceriler

Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir . Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

İnsanlar arası beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). İnsanlar arası beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991: 207).

2.2.3.3. Kavramsal Beceriler

Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Kayıkçı, 2001).

Kavramsal beceri, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı

gerektirir (Açıkgöz, 1994: 10). Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991: 207).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991: 84). Binbaşoğlu (1983: 23) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında iyi bir yöneticinin, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahip, yetkilerini bilgece kullanmasını bilen, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranan, örgütünü ve amaçlarını iyi tanıyan, çevresindekilerle iyi ilişkiler kuran, sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar, yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır, önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır, bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilen kişi olarak tarif etmektedir.

Drucker (1994) “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar (Töremen ve Kolay, 2003).

1. Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.

3. Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.

4. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Töremen ve Kolay (2003) ise eğitim yöneticisinin sahip olması gereken özellikleri; eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar, tutum ve giyimine özen gösterir, düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde

düzgün bir dille açıklar, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez, iş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir, okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır, yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir, olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir biçiminde ortaya koymuşlardır.

2.2.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Açısından Yeterlikleri

Türkiyede Okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik yeterlikleri ilgili çalışmalar çok yetersiz kalmakla birlikte, Can (2002) yönetici becerilerini ifade ederken liderlik özelliklerine vurgu yapmaktadır: “Çevreye açılan, okulda yapılan ve yapılacaklardan velileri haberdar eden, okulda çift yönlü iletişim sağlayan, kararları öğretmen, veli ve öğrencilerle birlikte oluşturan, bilgi, haber ve duygu akışını sağlayan, çevreyi, personelin ve öğrencileri her konuda bilgilendiren, öğretmenlerin, öğrencilerin ve çevrenin güvenini kazanan ve çevresine güvenen, çalışanların içtenlikle konuşabildiği, tartışabildiği, önyargısız değerlendirmelerin yapılabildiği ortamları oluşturan bir lider olmalıdır”. Küçükali (2002)’ ye göre eğitim yöneticisi aynı zamanda lider olmalıdır. Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi sadece yönetici olarak nitelendirilebilir. Bunun için lider yönetici yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Lider, kurumun idealini ve görevlerini kurum ruhu hâline getirerek bunları tüm personelin paylaştığı ortak değerler hâline getirir. Lider bir “aile” yaratır ve bu ailede bütün üyeler birbirlerine ve gerçekleştirmeye çalıştıkları ortak ideale gönül bağı ile bağlanırlar. Yöneticiler bir şey yaptırmak için insanları ikna ederler, oysa liderler insanı işleri yapma konusunda istekli hâle getirirler (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik alanlarının belirlenmesine yönelik çalışmaların ilgili literatürün taranmasından özellikle ABD olduğu anlaşılmaktadır. Gümüşeli (2004)’ nin aktarmalarına göre Güngör (2001) ün yaptığı “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri” adlı çalışmasında; bu konuda ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers- CCSSO) bünyesinde kurulan Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumuna (The Interstate Schools Leaders

Licensure Consortium-ISLLC) üye 24 Eyalet eğitim kurulu ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren 13 eğitim birliğinin ortak çalışması ile 1996 yılında "Okul Müdürleri İçin Liderlik Standartları" belirlenmiştir. Bunlar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir.

Vizyoner liderlik; kısaca, örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecek yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir (Lashway, 1997). Günümüz okul müdürlerinden bu konuda beklenen en temel görev okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunmaktır.

Çağdaş okul müdürleri için belirlenen bir diğer liderlik alanı da **öğretim liderliğidir**. Gümüşeli (2004)' nin aktarmalarına göre Hallinger ve Murphy (1985: 218-245) öğrencilerin öğrenmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programı geliştirme, destekleme, devamlılığını sağlama yoluyla bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırmayı amaçlayan bu liderlik alanı doğrudan okulun ürettiği ürün üzerine odaklanan davranışlardan oluşmaktadır öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanı olarak ifade etmektedirler.

Toplumsal liderlik ise kısaca aileler ve okul toplumu üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırma olarak tanımlanabilir (Gümüşeli, 2004). Çağdaş okul müdürleri için belirlenen bir başka liderlik yeterliği olan **örgütsel liderlik** de okulu, kuralları ve kaynakları; güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde yöneterek, bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırma olarak tanımlanabilir (Gümüşeli, 2004). **Etik liderlik** ise okul müdürünün dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmasını içeren bir liderlik yeterliğidir (Gümüşeli, 2004).

Çağdaş okul müdürleri için belirlenmiş olan liderlik standartlarından sonuncusu da **politik liderliktir**. Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını

getirmektedir (Bursalıoğlu, 1994: 220). Okul müdürünün içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlaması, bu koşullara uyabilmesi ve gerektiğinde çevreyi etkileyebilmesi olarak tanımlanabilen bu yeterlik alanı, özellikle çeşitli güç odaklarının eğitim örgütleri üzerindeki baskısını okulun amaçlarına zarar vermeyecek biçimde yönetme bakımından büyük önem taşımaktadır.

Kennedy (2000) 21. yüzyıl okullarının yeni müdür tiplerine ihtiyaç duyacağını, bu müdürlerin rollerinin de eğitimsel liderlik, toplumsal liderlik ve vizyoner liderlik kavramlarına göre belirleneceğini ifade etmiştir. Buna göre;

Eğitimsel Liderlik ; öğretme ve öğrenmeyi daha da sağlamlaştırmak üzerine odaklanma, profesyonel gelişim ve eldeki verilerle kararlar verebilme üzerine odaklanır.

Toplumsal Liderlik; okulun toplumdaki rolünün öneminin farkında olma, katılımcı yönetime liderlik yapma, ebeveyn ve toplumun diğer üyeleriyle yakın ilişkiler içerisinde bulunmayı gerektirir. **Vizyoner Liderlik** açısından ise müdürlerin; öğrencilere toplum değerleri açısından örnek olma, girişimci ruh, değerler, enerji ve vaatleri yerine getirme gibi erdemleri ihtiva eden bir vizyona sahip olmalıdır. Bu vizyonunu hem okul içerisinde hem de okul dışında sürdürebilmelidir.

Liderliğin özünde etkileme vardır. Etkilemede izlenmesi gereken tek bir yol yoktur. Çok çeşitli yollar vardır. Her durum, sahip olduğu koşullarla kendine özgüdür. Farklı durum ve koşullarda, farklı yöntemlerin kullanılması doğaldır. Yöntemin yeğlenmesi, yöneticiye ya da etkileme durumunda olan kişiye aittir. Durumun özelliklerine en uygun etkileme yönteminin kullanılması, başarı için bir önkoşuldur (Aydın, 1994: 272). Bir organizasyonun işleyişinin temelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek, onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir. Yani yöneticilik, insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır (Koçel, 1998: 382).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Katz ve Kahn'a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Aydın, 1994: 258).

Okullarda, eğitim-öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem

taşımaktadır. Bunun için de okul yöneticileri etkili bir lider olmak durumundadır. Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Etkileme sürecinin başlatılmasının ve sürdürülmesinin kaynağı, örgütsel önder (yönetici)de bulunan erk (güç) tir (Başaran, 1992: 99).

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle, güç bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel, 1998: 385). Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Görüldüğü üzere güç ve etkileme kavramları birbiriyle yakından ilgilidirler. Yönetimsel güce sahip olan yönetici, astlarını daha çok ve daha kolaylıkla etkileyebilir. Buna karşın, etkileme yeteneği yüksek olan yöneticinin gücü daha çok artar (Sarıtaş, 1991:5). Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir (Koçel 1998: 386).

Yönetim süreçleri içerisinde özel bir önem taşıyan, yönetimin merkezinde yer alan ve liderliğin özünde bulunan etkileme süreci, eğitim yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir (Aydın, 1994: 273). Yönetim bilimleri alan yazınında, örgüt üyelerinin amaçları gerçekleştirici yönde harekete geçirilmesi, bu yönde isteklendirilmesi, daha etkili bir biçimde hedefe yöneltilmesi görüşlerinin vurgulandığı görülmektedir. Yönetimin, işgörenlerin davranışları üzerinde, örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunmayı öngördüğü söylenebilir. Bu işlevler, yöneticinin astları etkileyebilme yeterliğinde olmasını gerektirmektedir (Aydın, 1986: 21).

Yöneticiyi etki sürecinde başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir (Sarıtaş, 1991: 3).

Etkileme yeterliği çerçevesinde değerlendirildiğinde de başarılı yöneticiliğin; rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi, yöneltmeyi, ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi içerdiği söylenebilir (Akçay, 2003).

Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir-talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek vs.) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etmek vs.) sürecin adıdır (Koçel, 1998:384). Etkileme; yöneticinin, altındaki insanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ve yön almak için aranması, onlar tarafından ihtiyaç ve amaçlarını karşılamada yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması anlamına gelir. Etkileme sürecinin merkezinde, bir insanın bir başka insan ya da bir grup üzerinde yaptığı etki yatar.

2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilköğretim okulu müdürlerinin kişisel ve yönetsel profilleri ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar üzerinde durulmuştur.

2.3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul edilmesiyle birlikte bu alanda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar ülkemizde eğitim yöneticilerinin özellikle de ilköğretim okulu yöneticilerinin sorunları, yeterlikleri, profilleri, öğretmenleri etkileme durumları, zamanı kullanma biçimleri, yöneticilerin yetiştirilmesi vb konular üzerinde yapılmış, elde edilen bulgular benzer araştırmalara ışık tutmuştur. Konuyla ilgili yapılan araştırma özetlerine bu bölümde değinilmektedir

Gümüşeli (2002) 2001 yılında EARGED işbirliğiyle ülke genelinde 14737 resmi ilköğretim okulunda görev yapan ilköğretim müdürlerinin çalışma ortamları ve karşılaştıkları sorunlar, bireysel ve mesleki özellikleri ile ilgili olarak yaptığı araştırmada; Türkiye’deki ilköğretim sisteminin temel sorunun ekonomik kaynak yetersizliği olduğu; okul müdürlerinin yetki ve sorumluluklarının belirsiz ve dengesiz, yöneticilik niteliklerinin ise çoğunlukla düşük olduğu sonucuna varmıştır.

Cürebali (2003) ‘ın “Kadıköy İlçesi Resmi ve Özel Okul Öncesi İlk ve Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürleri“ başlıklı çalışmasında; resmî ve özel okulların yönetici kaynağını oluşturan öğretmenlerin mezun oldukları okullar ve eğitim süreleri oransal olarak paralellik gösterdiği, müdürlerin ortalama yöneticilik

süreleri 12-15 yıl arasında değiştiği, resmî okulların yaklaşık % 93' de bay, % 7' de bayanların müdürlük yaptığı, özel okullarda % 70' de bayan % 30' da bayan müdürlük yaptığı, lisansüstü eğitim yapan müdürlerin oranı çok düşük olup % 2-8 arasında değişirken, özel okullarda bu oranın daha da düşük olduğu, yöneticilik sınavını kazanarak müdürlük görevinde bulunan müdür oranı % 10-30 arasında değiştiği, meslekî ve kurumsal vizyon oluşturma bağlamında ise müdürlerin % 50' ye yakınının kişisel ve kuruma özgü vizyonun uzağında görev yaptığı, resmî ve özel kurumlardaki müdürlerin yöneticilik eğitimine ihtiyaçlarının yüksek olduğu, bunu gönüllü olarak isteyenlerin sayısının da hızla arttığı, bu alanda 2. öğretim lisansüstü eğitim programlarının yolunun açılması gerektiği ve bakanlığın bu konuda atacağı adımlara ihtiyaç duyulduğu bulguları elde edilmiştir.

Türkiye'de eğitim yöneticilerinin gerek hizmet öncesi gerekse de hizmet içinde yetiştirilmesine yönelik olarak yapılan kursların ve etkinliklerin amacına hizmet ettiğini, söylemek güçtür. Çelik (1990:125-137) tarafından yapılan araştırmada Türkiye'de eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmadığı, eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmının eğitim yönetimi ile ilgili ders ya da hizmet içi eğitim almadıkları, yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin onları yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada, deneklerin eğitim yöneticisinin seçimi, atanması ve yükseltilmesinde eğitimden çok deneyime önem verdikleri anlaşılmıştır.

Eğitim yönetiminin belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, aday yöneticilerin bilgi, beceri ve tutum bakımından eğitilmeleri toplumsal çıkarlar açısından bir zorunluluktur. Çünkü örgütlerin varlığının ve başarısının temelinde, mevcut insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması yatmaktadır. Bu bağlamda Günay (2004)' ın Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Atanmaları Üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre;

MEB' de kurum yöneticiliklerine atamalarda yeterlik (liyakat) ilkesine uyulmadığı, personel seçme süreçleri çoğu kez yetenekleri aramak yerine, bireyin var olan yeterliklerini belirlemekle yetinildiği,

Eğitim yönetiminin meslekleşemediği, bu durumda daha önceki yaşantısında ve eğitiminde, eğitim yönetimi alanı ile ilgili hiçbir öğrenim görmemiş olan öğretmenlerin yönetici olarak atanabildiği, bunun sistemin işleyişini bozduğu, başarılı bir öğretmen kaybedilip başarısız ve verimsiz bir yönetici alınabildiği,

Eğitim yöneticiliği seçme sınavına ilişkin duyurular, ağır isleyen bürokratik işlemlerden veya bazı art niyetli yöneticilerin tutumlarından dolayı, çoğu zaman adaylara geç ulaştığı ya da hiç ulaşmadığı,

Türkiye’de eğitim ve okul yöneticileri, yöneticiliğin gerektirdiği n bilgilerden ve yönetim süreçlerinden basarıyla yararlanabilme becerilerinden yoksun oldukları, bu durumun eğitim yöneticilerinin, eğitim sürecini ülke çıkarları ve ağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütebilmeleri yolunda, basarı gösterebilmelerini zorlaştırdığı,

Hizmet ncesi eğitim, eğitim yöneticisi atamalarında aranılan bir nitelik olmadığı (ancak bir tercih sebebidir), eğitim yöneticilerinin eğitilmesine ilişkin programlar olmasına karşın, söz konusu bölüm mezunlarının değerlendirilmediği,

Eğitim yöneticisi adaylarını değerlendiren komisyon üyelerinin çoğunun, değerlendirmesini yaptığı adayın yeterliklerine (Eğitim düzeyi) sahip olmadığı ve bu durumun “yeterlik” ilkesi ile çeliştiğini belirtmiştir.

Bursalıoğlu (1981: 227) bu konuya yönelik olarak ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve gösterdikleri yeterliklerin belirlenmesi amacıyla yaptığı bir araştırmada; okul müdürleri, müfettişler, milli eğitim müdürleri ve öğretmenlerin 18 yeterlik alanına ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur.

ubuku ve Dndar (2003) Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin ğretmenlerin Algı ve Beklentileri adlı çalışmasında iletişime eğitim örgütleri açısından bakarak, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerine ilişkin, öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında fark bulunup bulunmadığını saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algıları, onların; görev alanlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte olup, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin beklentileri onların; görev alanlarına, cinsiyetlerine, kıdemlerine, buldukları okuldaki hizmet sürelerine, öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin her maddede algı ve beklentileri arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu, okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri karşılaştırıldığında, öğretmenlerin beklentilerinin algılarına göre farklı ve yüksek olduğu, okul

yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları iletişim becerilerinde istenilen düzeyde olmadığı ortaya çıkmıştır.

Mevcut ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim ihtiyaçları tespit edilerek, uygulamadaki eğitim yöneticilerinin çağdaş okul yöneticisi nitelikleri ile donanmış hâle getirilmesi için yapılması gerekenlerin öneriler hâlinde ortaya konması, okulların verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayabilir. Okutan (2003)' in okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek üzere gerçekleştirdiği “ Okul Müdürlerinin İdari Davranışları” adlı çalışmasında okul müdürlüğü sınavını kazanan müdür adayları öğretmen algılarına göre İlköğretim Müdürlerinin; güçlerini mevzuattan alarak, “mevzuat bekçiliği” yaptıkları, öğretmenlere “rehberlik” yapmadıkları, okulda ortaya çıkan bir problemi, problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmedikleri, öğretmenlere danışarak işlerini yürütmedikleri, değerlendirmelerinde “tarafli” davrandıkları, “iş analizi” sürecini işletmedikleri, daha çok formalitelere değer verdikleri ve “biz bilinci” ile “iş birliği bilinci”ni geliştirmekte yeterli olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Dönmez (2002: 27-45)' in yaptığı Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri adlı çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri, müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına dayalı olarak görev, cinsiyet, öğrenim durumu, eğitim yönetimi alanında lisans ya da yüksek lisans yapıp yapmama, eğitim yönetimi alanında kursa katılıp katılmama açısından incelenmiş, ulaşılan sonuçlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Görev değişkenine göre belirtilen bütün yeterlik alanlarında müfettişlerle okul müdürlerinin algıları arasında fark bulunmuş, okul müdürleri ile öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yeterlik alanında gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Öğrenim durumuna göre bir yeterlik alanı dışında bütün yeterlik alanlarında ön lisans mezunları ile lisans mezunları, altı yeterlik alanında ön lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasında fark bulunduğu, eğitim düzeyi arttıkça okul müdürlerinin yeterliklerini düşük algılama eğiliminin arttığı ortaya çıkmıştır.

Eğitim yönetimi alanında lisans ya da yüksek lisans eğitimi yapma değişkenine göre bütün yeterlik alanlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yüksek lisans yapanlar, yapmayanlara oranla okul yöneticilerinin yeterliklerini daha düşük algılamaktadırlar.

Küçükali (2002)' nin yaptığı “ Bazı Yöneticilik Becerileri Açısından Öğretmenlerin Yöneticileri Algılama Düzeyi “ adlı araştırma İlköğretim okulu müdürlerinin göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yöneticilik becerilerine yönelik kendilerinin ve yakın görev ilişkisi bulunan sınıf öğretmenlerinin algı ve beklentilerini saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; sınıf öğretmenlerinin, okul müdürlerinin “iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisini en yüksek, “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan bir şeyler başlatabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeleri başlatabilme” becerisini en düşük düzeyde göstermeleri gerektiğini; “iş ortamında bulunan diğer kişilerle ilişkilerinde yeterince saygılı davranma” becerisini en yüksek, “kabul edilmiş profesyonel standartlara göre hareket etme” becerisini en düşük düzeyde göstermekte oldukları görüşünü paylaştıklarını ortaya koymuştur. Okul müdürlerinin ise en yüksek beklentilerinin gösterilmesi gereken boyutta “liderlik ihtiyacını karşılama” becerisi, en düşük beklentilerinin “kimsenin yol göstermesine gerek duymadan yeni şeyler başarabilme, yeni fikirler ortaya koyma ve başarıyla sonuçlanacak projeler başlatabilme” becerisi yönünde olduğu görülmektedir.

Okullar gibi, geleceğin insanını yetiştirme misyonunu üstlenmiş örgütlerde sonuçtan etkilenen tüm kesimlerin fikirlerinin alınması ve uygulamaya geçilmesi geleceğimizi şekillendirmede bizlere bir vizyon sağlayacaktır. Uygun (2004)' un yaptığı “ İlköğretim Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlikleri (Çanakkale Örneği) “ araştırma sonuçları göre; Öğretmenler, yönetsel islerden en çok ”Derslerin denetlenmesi ve denetim sonuçlarının değerlendirilmesi konularında” okul müdürlerinin katılımcı davrandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, yönetsel islerden en az ”Okulun satın alma işleri ile ilgili konularda” okul müdürlerinin katılımcı davrandıklarını belirtmişlerdir.

Erkekler, bayan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını daha yüksek düzeyde uyguladıklarını düşünmektedirler. Hem bayan hem de erkek öğretmenler, okul müdürlerinin yönetsel islerden, “öğrenci hizmetleri” konularında diğer konulara göre daha az katılım sağladıklarını düşünmektedirler. 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını uygulama yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. 11-15 yıl arasında çalışan öğretmenlerin, diğer öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını uygulama

yeterliliklerinin daha düşük olduğunu belirtmektedirler. Birinci kademe öğretmenleri ile ikinci kademe öğretmenleri arasında ilköğretim Okulu Müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışının “Eğitim Planlaması” ve “Personel Hizmetleri” konularında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. I. Kademe öğretmenleri okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını uygulama yeterliliğini, II. Kademe öğretmenlerine göre düşük (Parasal konular hariç) bulmuşlardır.

Fen Bölümlerinden mezun olan öğretmenler, Sosyal bölümlerden mezun olan öğretmenlere göre, ilköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını uygulama yeterliliklerinin daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. “Öğrencilerin başarısını olumsuz etkileyen okul dışı etkenlere karşı tedbirlerin alınması konularında”, “Öğrencilerin, eğitsel kol faaliyetlerinin ve diğer etkinliklerinin planlanması konularında” ve “Rehberlik çalışmaları konularında” öğretmenler diğer yönetsel işlere göre okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını uygulama yeterliliklerini oldukça düşük değerlendirmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, okul müdürlerinin öğretmenleri yönetime katma yeterliliklerinin, yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Türkiye’ de yapılan bu araştırmalara daha birçoğunu eklemek mümkündür. Fakat sadece bu çalışmalar bile bize ülkemizdeki ilköğretim sisteminin uzun yıllardan bu yana çok önemli sorunlarla iç içe yaşadığını ve gerçekçi bir çözüme kavuşturulamadığı sonucunu ortaya koymaktadır.

2.3.2. YurtDışındaYapılanAraştırmalar

İlköğretim müdürlerinin kişisel ve yönetsel profillerini kapsayan yurt dışında büyük oranda ele alınmıştır. Araştırma konumuzla ilgili olanlardan bazıları aşağıda özet olarak verilmiştir.

Dönmez (2002: 30)’ in aktarmalarına göre, Schmieder ve Cairns (1998:18 - 20) A.B.D. California eyaletinde 450 okul müdürü ve 206 müfettiş üzerinde yaptıkları araştırmayla okul müdürlerinin başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken yeterlikleri saptamıştır. Bunlar; amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven

duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilme ve okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme olarak ifade etmişler.

Kennedy (2000) ise “Yarımın Müdürlerini Ne Bekliyor “ adlı makalesinde; 21. yüzyıl okullarının yeni müdür tiplerine ihtiyaç duyacağını, bu müdürlerin rollerinin de eğitimsel liderlik, toplumsal liderlik ve vizyoner liderlik kavramlarına göre belirleneceğini ifade etmiştir.

Okul yöneticileri ile ilgili olarak araştırma yapılan konulardan birisi de eğitim yöneticisinin yeterlikleridir. Mc Guinness (2005) okul müdürlerinin başarılarını artırmaları için yaptığı önerilerde yönetsel yeterlikler üzerinde durmuş ve müdürlerin kendi rollerini tekrar gözden geçirerek yapılabilir kılmaları, işi daha da çekici ve yapılabilir kılmak için bürokrasi tarafından temin edilen ve sınırlandırılan yönetsel desteği başkalarına devredebilmeleri, iş yükünü paylaşabilmeleri, eşgüdümlemeyi sağlayabilmeleri, okulun sorunlarıyla baş edebilmek için okul içinde takımlar kurarak bu sorunların üstesinden gelebilme yeteneğine sahip olmaları ve diğer okul müdürleriyle koordineli çalışabilmeleri gerektiği üzerinde durmuştur.

Can ve Çelikten (2000)’ in aktarmalarına göre; Amerika Birleşik Devletleri’nde okul müdürleri üzerine yaptığı araştırmada, Bredeson okul müdürlerinin rollerini sıralamış ve onların en önemli görevlerinden birinin de okulu amaçlarına ulaştırmak için sürekli karar mekanizmasını işletmesi olduğunu vurgulamıştır. Yine aynı araştırmacı tarafından yapılan bir ankette okul müdürlerinin % 90’ının üniversitelerde verilmekte olan ve lisans üstü eğitime denk olan “yöneticilik programını” bitirdikleri ve bununla da yetinilmeyerek belli dönemler içerisinde tekrar üniversitelere devam ederek alanlarıyla ilgili dersler almak zorunda olduklarını belirtmiştir.

Leithwood ve Montgomery (1982), “The Role of The Elementary Principal in Program Improvement” adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili müdürlere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır (Tanrıoğen, 1988: 45):

1. Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
2. Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
3. Önemli konuda personelinin görüşlerine başvururlar.
4. Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim

kazanmalarını sağlarlar.

5. Öğretmenleri, kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.
6. Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.
7. Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler.
8. Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.
9. Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler.
10. Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar.
11. Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.

Fisher ve Tack (1990:7) “The Effective College President” adlı çalışmalarında etkili müdürlerde bulunması gerekli özellikleri şöyle ifade etmişlerdir (Demirtaş, 1997).

1. Etkili müdürler kendilerine çok güvenirlere ve yapıcıdırlar.
2. Onların farklı yetenekleri vardır ve bunları kullanabilirler. Amaçlarını başarmak için saatlerce çalışabilirler.
3. Güven düzeyleri diğer çalışanlardan yüksektir. Onlar okullarının her üyesini aralarında olumlu farklılıklar olan işgörenler olarak görürler. onlara sık sık güvendiklerini gösterir, yetki devrederler.
4. Liderlik başarısı ile cesaret arasında ilişki kurar, bu nedenle sık sık risk alırlar.
5. Etkili müdürler stratejisttirler ve neyin söyleneceğini, neyin yapılacağını bilirler .

Dönmez (2002: 29) in aktarmalarına göre NAESP’ in(National Association of Elementary School Principals) Liderlik ve Öğrenme Topluluğu tarafından ilk ve ortaöğretim düzeyindeki okulların yöneticileri için hazırlanan ve okul müdürlerinin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayıcı nitelikte rehberlik edeceği düşünülen el kitabında okul yöneticisinin bilmesi ve yapabilmesi gereken alanlar şöyle ifade edilmektedir:

1. Okulun amaçlarını ve standartları
2. Öğrenci performansını geliştirme

3. Kurumun ve personelin anlamlı bir biçimde gelişiminin sağlama
4. Test araçlarını ve bilgiyi etkili kullanma
5. Yerel toplumla ilişkiler

Yurt dışında yapılan bu tür araştırmaların sayısı oldukça çöktür. Bu araştırmalar, Türkiye için; başarılı, gerçekçi, çağa ayak uydurabilen okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde yol gösterici olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Bu bölüm, araştırmada sonuca ulaşmak için izlenen yol, araştırma süreci ve kullanılan yöntemleri içermektedir.

3. 1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ile veri toplama aracı, veri toplama aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları ve verilerin toplanmasına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1.1 Araştırma Modeli

Araştırmada, betimsel yöntemle dayalı genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar 2002: 76-79). Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar 2002: 77). Bu model çerçevesinde, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kişisel özellikleri yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler açısından profilleri varolan duruma dayalı bir biçimde betimlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca müdürlerin yönetsel süreç dahilindeki profillerinin çıkarılmasında, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine de başvurulmuştur.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde bulunan resmi 128 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Evrenin tamamı araştırmaya dahil

edilmiştir. Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde bulunan resmi 128 ilköğretim okulunda görev yapan 550 öğretmen (toplam öğretmen sayısı 5.457) araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Evren ve örneklemin oluşturulmasında İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik bölümünden alınan verilere göre hareket edilmiştir. Söz konusu veriler ekler bölümünde gösterilmiştir. Öğretmenler için örneklem büyüklüğünün (evrenin % 10' unun biraz üstü) olmasına karar verildi. Buna göre her okulda, okul müdürü için bir anket, öğretmenlerin okuldaki sayılarının % 10' nun bir üstü kadar anket formu oluşturuldu.

3.1.3. Veri Toplama Aracı

Betimsel nitelikte olan bu çalışmada gerekli olan veriler, yönetici profillerini belirlemek amacıyla yapılmış ilgili tezlerin incelenmesi (Oğuz, 1993. Akyol, 1997. Sarı, 1997. Dayı, 1998. Erkoç, 1999. Kaya, 2000. Kaya, 2000. Altun, 2001.), ve Eşme vd (2003)' nin “ İstanbul Maltepe ve Kartal İlçelerinde Öğretmen Profili Araştırması”, Cürebal'ın (2003) “ Kadıköy İlçesi Resmi ve Özel Okul Öncesi İlk ve Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürleri Konulu Araştırma” , Gümüşeli' nin (2002) 2001 yılında EARGED işbirliğiyle ülke genelinde 14737 resmi ilköğretim okulunda görev yapan “İlköğretim Müdürlerinin Çalışma Ortamları ve Karşılaştıkları Sorunlar, Bireysel ve Mesleki Özellikleri” ile ilgili olarak yaptığı araştırmaların incelenmesi ve alanla ilgili literatür taraması sonucunda geliştirilen bir anket kullanılarak toplanmıştır. “ Anket, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örneklemini oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltmek suretiyle sistemli veri toplama tekniğidir” (Balcı, 2001: 158).

İki bölümden oluşan ölçme aracının ilk bölümünde; İlköğretim müdürlerinin kişisel bilgileriyle ilgili sorular 1- 17 arası, sosyo- kültürel yaşam ile ilgili sorular 18- 28 arası, boş zamanları değerlendirme ile ilgili sorular 29- 50 arası, teknoloji kullanımı ile ilgili sorular 51-53 arası, yeni paradigmlar ile ilgili sorular 54- 60 arası olacak şekilde sıralanmıştır. Ölçme aracının ikinci bölümünde; 1- 9 arası yöneticilik beceri ve nitelikleri, 10–50 arası yönetsel süreçlerle ilgili yeterliği ölçen önermeler bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan müdürler ve öğretmenlerin; yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçlerle ilgili algılarını değerlendirmede, Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Karasızım (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1), olmak üzere Likert tipi 5 dereceli bir ölçekle değerlendiren ifadeler vardır.

3.1.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirliğinin Sağlanması

Anketin geçerliliğinin sağlanması için, ankette yer alan her sorunun incelenmekte olan konu ile ilişkili olmasına dikkat edilmiştir. Daha sonra anket geçerliğini sağlamak amacıyla anket uzman görüşlerine sunulmuş, alınan eleştiriler doğrultusunda düzeltilerek geliştirilmiş ve 14 okulda 14 müdür ve 90 öğretmene pilot / denemelik olarak uygulanmıştır. Uygulamadan elde edilen veriler SPSS istatistiksel yazılımında çözümlenerek, madde analizi, ortalama ve faktör analizi yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır.

Faktör analizi, aracın yapı geçerliği için yapılmış, temel bileşen analizine göre 7 faktör alınmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk, 2003: 117). Faktör analizi yapılırken, faktör yük değeri 0,40 olarak alınmıştır. Faktör yük değerinin, 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer, 0,30' a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2003: 118). Buna göre ölçme aracının ikinci bölümündeki anket maddelerinden 1-2-3-4-5-6-7-8-9 maddeleri yöneticilik becerileri olarak adlandırılan faktörde, 10-11-12-13-14-15 kara verme faktöründe, 16-17-18-19-20-21 planlama faktöründe, 22-23-24-25-26-27-28-29 koordinasyon faktöründe, 30-31-32-33-34-35-36-37 örgütlenme faktöründe, 38-39-40-41-42-43-44 iletişim faktöründe ve 45-46-47-48-49-50. maddeler değerlendirme faktöründe yer almıştır.

Bu uygulamalar sonucunda yapılan hesaplamalarda anketin güvenilirlik katsayısının .88 olduğu belirlenmiştir. Bu denemeden elde edilen bulgular ve yüz yüze yapılan görüşmeler sonundaki değerlendirmelere göre ankete son şekli verilmiştir .

3.1.5. Verilerin Toplanması

Gerekli izinler alındıktan sonra anket yeterli miktarda çoğaltılarak, Nisan 2005 ayı ortasında evreni oluşturan Gaziantep il merkezindeki 128 resmi ilköğretim okuluna gönderildi ve uygulanması sağlandı. On beş günlük sürenin sonunda anketler toplatılmaya başlandı. Toplama işleminin Mayıs 2005 ayının ilk haftasında bitirilmesiyle birlikte, geriye dönen anket sayısını belirlemek için anketler sayıldı. Yapılan sayım sonucunda okul müdürü için gönderilen toplam 128

anketten 115 inin, öğretmenler için gönderilen toplam 550 anketten 485 nin geriye döndüğü belirlendi. Dönen anket formları tek tek gözden geçirildi ve sağlam olan bu anketler üzerinde işlem yapılmasına karar verildi.

SPSS 10.05 paket programı yardımı ile veri giriş planı yapılarak, bu plan doğrultusunda da anket formlarındaki veriler bilgisayara girildi. SPSS programı yardımı ile veriler amaçlara uygun olarak işlendi. Bunun için okul müdürlerinin kişisel özellikleri ile ilgili algılarının dağılımları için frekans ve yüzde, yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçlerin yeterliği ile ilgili okul müdürü ve öğretmenlerin algılarını belirlemek ve karşılaştırmak için de istatistiksel teknik olarak t sınaması (t) kullanılmıştır. Söz konusu test tekniğinde iki değişken arasındaki farklılık test edilmektedir. Ayrıca ortalama, standart sapma veriler de gösterilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığının test edilmesinde .05 güven düzeyi benimsenmiştir. Bu işlemlerden sonra elde edilen veriler grafik ve tablolara aktarıldı.

Anket yoluyla elde edilen veriler araştırmanın amaçlarına uygun olarak işlenmiştir. İstatistiksel çözümlemede kullanılan teknikler, araştırmanın amacı ve toplanan verilerin niteliğine bağlı olarak belirlenmiştir. Grafik ve tablolara ilişkin bulguların değerlendirilmesinde ortalama ve yüzdelerden yararlanılmıştır. Araştırmada çok fazla tablonun olmasının okuyucu açısından sıkıcı olacağı düşünülerek, tabloların grafiklere dönüştürülmesi ve açıklamaların grafikler üzerinden yapılmasının daha yararlı olacağına karar verildi. Bunun üzerine hazırlanan tabloların her biri araştırmacı tarafından grafiklere dönüştürüldü ve tablolar araştırmanın ekler bölümünde yer alacak şekilde yeniden düzenlendi. Hazırlanan grafikler amaçlar doğrultusunda sırasıyla açıklanarak, yorumlandı.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ BULGULAR VE TARTIŞMA

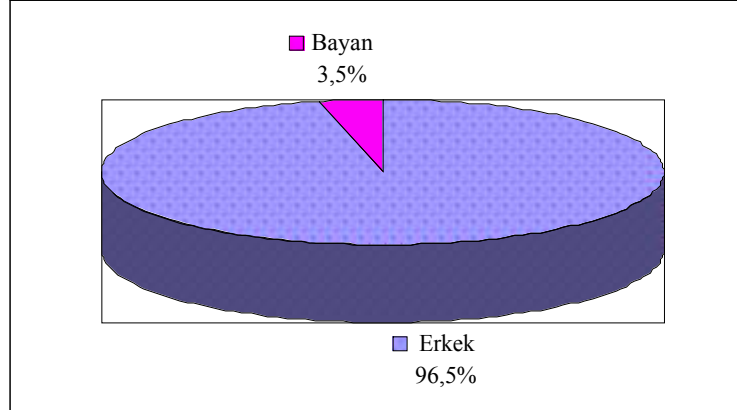
Bu bölüm, verilerin çözümlenmesi, bulgular ve tartışmadan oluşmaktadır. Ayrıca bölüm sonunda, araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere de yer verilmiştir.

4.1. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1.1. Kişisel Bilgiler

İlköğretim Okulu Müdürlerinin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik olarak anket formunda yer alan 17 soruya deneklerin verdikleri cevaplara ilişkin bulguların her biri grafikler halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Bakımından Dağılımları



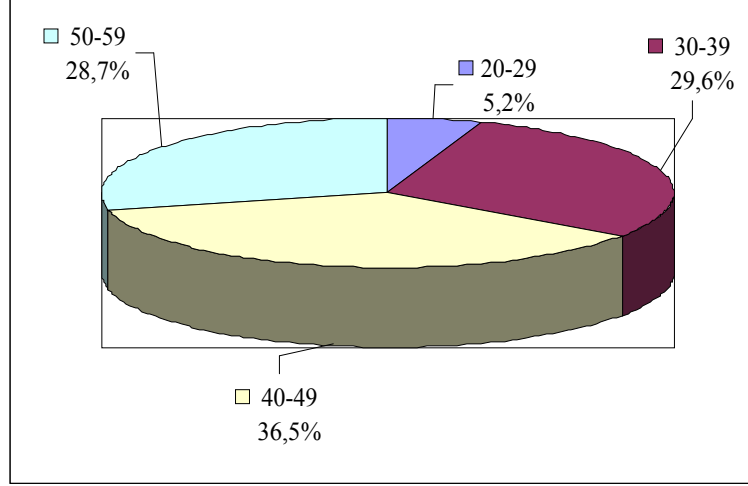
Şekil 4.1. İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet durumları

Anketi cevaplandıran okul müdürlerinin cinsiyet bakımından dağılımları Şekil 4.1.' de görülmektedir. Bu dağılımda ilköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet bakımından neredeyse tamamına yakınının (%96,5) erkeklerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Erkekler lehine ortaya çıkan bu dengesizlik; Türkiye'deki diğer kamu kuruluşlarında olduğu gibi, eğitim kurumlarında da erkek egemen bir yönetici yapısının var olmasına bağlanılabilir. Kaldı ki bu durum kültürel faktörlere de dayandırılabilir. Çünkü kadınlar aleyhine olan bu dengesizlikte toplumun yöneticilik rolünü kadınlardan çok erkeklerden beklemesinin önemli etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer yandan kadınların öğretmenliğe göre daha zor ve zaman alıcı olan yöneticilik rolünü çok fazla tercih etmemeleri bu dengesizliğin ikinci nedeni olabilir. Usluer' e (2000) göre; Okul müdürü olup zamanının önemli bir bölümünü okulda geçirmek yerine, "iyi bir anne ve iyi bir eş olmak" erkek ve kadın öğretmenlerin olumladıkları bir durum olmaktadır. Ünal' ın (2003) aktarmalarına göre Usluer' in araştırmasında, hem erkek öğretmenler ve müdürler öğretmen olan kendi eşleri için, hem de kadın öğretmenler kendileri için, evi ve çocukları ihmal ederek yöneticiliğin tercih edilmemesi gerektiği, aksi durumda evliliklerin bitebileceği, herkesin mutsuz olabileceği üzerinde durmuşlardır.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaş gruplarına Göre Dağılımları

Anketi cevaplandıran okul müdürlerinin yaş gruplarına göre dağılımları şekil 4.2.' de yer almaktadır.

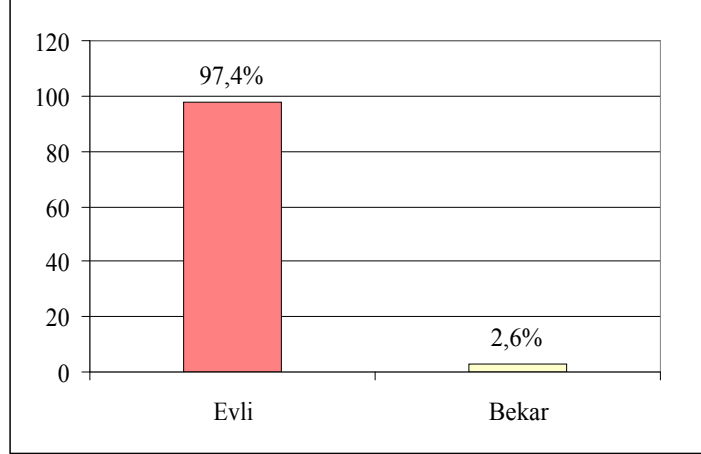


Şekil 4.2. İlköğretim okulu müdürlerinin yaş gruplarına göre dağılımları

Şekil 4.2.' deki bulgulara göre ilköğretim müdürlerinin; (% 5,2)' sinin 20-29, (% 29,6)' sının 30-39, (% 36,5)' inin 40-49, (% 28,7)' sinin de 50-59 yaş grubunda olduğu, 60-65 yaş grubunda müdür bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Etkili yöneticilik için belirli bir süre mesleki deneyimin gerekli olduğu düşünülürse elde edilen bu bulguların olumlu ve tutarlı olduğu söylenebilir.

c) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durum Bakımından Dağılımları

Anketi cevaplandıran okul müdürlerinin medeni durumlarına ilişkin dağılımlar şekil 4.3.' te verilmiştir.

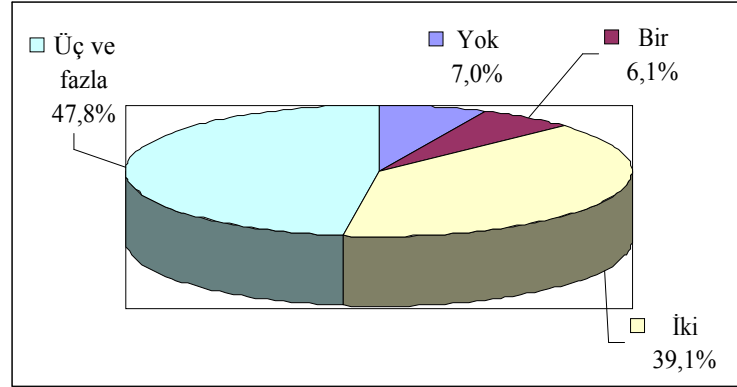


Şekil 4.3. İlköğretim okulu müdürlerinin medeni durum bakımından dağılımı

Şekil 4.3.' deki görünümünden ilköğretim okulu müdürlerinin büyük çoğunluğunun evli kişilerden (%97.4) oluştuğu, bekarların oranının çok düşük düzeyde (%2,6) olduğu ortaya çıkmaktadır. Yaş grubuna ilişkin bulgularla karşılaştırıldığında, elde edilen bu bulguların, yaş grubu bulgularıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

d) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sahip Oldukları Çocuk Sayısı Bakımından Dağılımları

Anketi cevaplandıran okul müdürlerinin sahip oldukları çocuk sayılarına ilişkin bulgular şekil 4.4.' te verilmiştir.

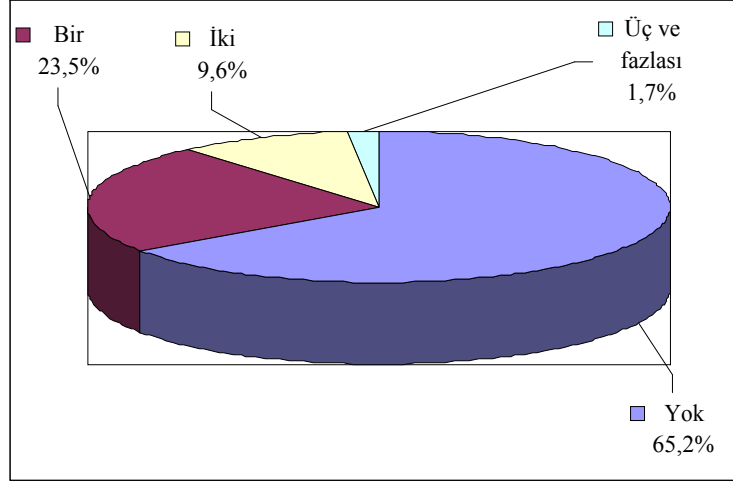


Şekil 4.4. İlköğretim okulu müdürlerinin sahip oldukları çocuk sayısı bakımından dağılımları

Şekil 4.4.' te İlköğretim müdürlerinin (% 7,0)' ının çocuğunun olmadığı, (% 6,1)' inin 1 çocuğu, (% 39,1)' inin 2 çocuğu, (% 47,8)' inin de 3 ve daha fazla çocuğu olduğu tespit edilmiştir. Eşme vd. (2003)' nin İstanbul' da öğretmen profili üzerine yaptıkları benzer bir araştırmada; evli öğretmenlerin (% 33)' ü çocuksuz, (% 42)' si bir, (% 23,0) iki, (% 2)' si ise 3 ve daha fazla çocuklu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Burada durumu eğitimciler açısından ele aldığımızda; hiç çocuğu olmama ve üçten fazla çocuğa sahip olma oranlarında zıt bir durum söz konusudur. Bu durum ülkemizdeki bölgeler arası ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyleri arasındaki farklılığın doğal bir sonucu olarak yorumlanabilir.

e) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Üniversitede Okuyan Çocuklarının Sayısı
Bakımından Dağılımları

Anketi cevaplandıran okul müdürlerinin üniversitede okuyan çocuklarının sayılarına ilişkin bulgular şekil 4.5.' te verilmiştir.

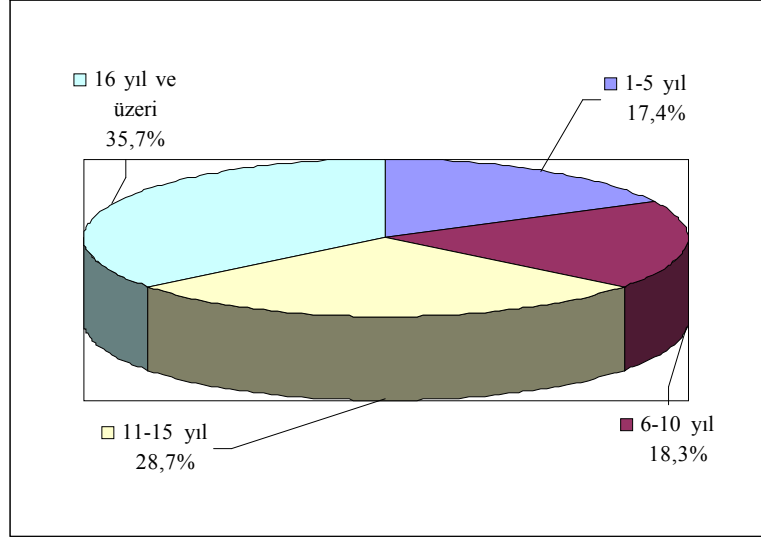


Şekil 4.5. İlköğretim okulu müdürlerinin üniversitede okuyan çocuklarının sayısal dağılımları

Şekil 4.5.' te müdürlerin, (% 65,2)' sinin üniversite de okuyan çocuğunun olmadığı, (% 23,5)' inin 1 çocuğu (% 9,6)' sının 2 çocuğu (% 1,7)' sinin de 3 ve daha fazla çocuğunun üniversite de okuduğu ortaya çıkmıştır. Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik şartlar göz önüne alındığında çok çocuk sahibi olup bunlara iyi bir eğitim, iyi bir gelecek sağlayabilmenin mümkün olmadığı bilinen bir gerçek olarak sıkça dile getirilmiştir. Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre, memur aldığı maaşla sadece kira ve gıda harcamasını karşılayabiliyor. Alınan maaşın (% 34,9)' u kiraya, (% 43,7)' si de gıda harcamalarına gidiyor (Maaşlar kira ve gıdaya, *Posta*, 22. 06. 2005). Maaşların yetersiz olduğu bu ortamda üniversiteye gidebilen veya gönderilebilen çocuk sayısının az çıkması ülkenin ekonomik şartları ile ilgili olduğu ileri sürülebilir.

f)İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Deneyim Süreleri

İlköğretim Okulu Müdürlerinin mesleki deneyim sürelerini belirlemek için kendilerine yöneltilen “Kaç yıllık okul müdürsünüz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı şekil 4.6.’ da yer almaktadır.



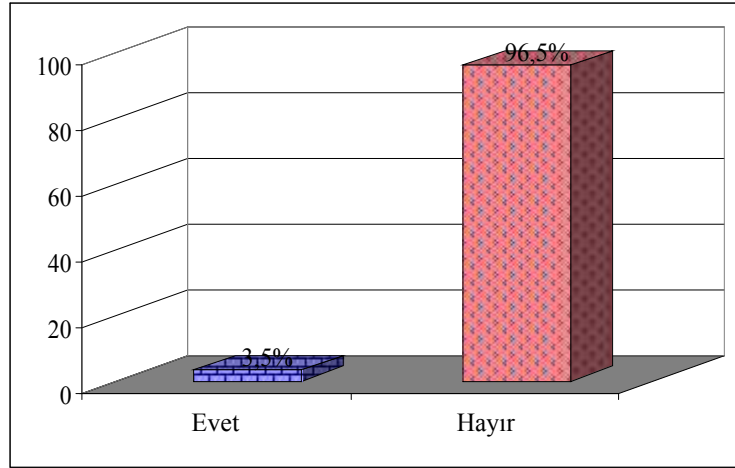
Şekil 4.6 . İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik deneyimi süreleri

Şekildeki bulgular ilköğretim okullarında görev yapmakta olan ilköğretim müdürlerinin (% 17,4)’ ünün 1-5 yıl, (% 18,3)’ ünün 6-10 yıl, (% 28,7)’ sinin 11-15 yıl ve (% 35,7)’ sinin de 16 yıl ve üzerinde hizmet sürelerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Toplam müdürlük deneyimi itibariyle de meslekte 16 yıl ve üzerinde kıdemli olan müdürlerin (%35,7) oran itibariyle ilk sırayı aldıkları, bu grubu (%28,7) 11-15 yıl arasındaki kıdeme sahip olanların izlediği anlaşılmaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında 16 yıl ve üzerinde ve 11-15 yıllık mesleki kıdemi olan ilköğretim müdürlerinin ağırlıkta olduğu göze çarpmaktadır. Diğer bir deyişle okulların yönetiminde kan değişimine gidilmediği ve statükonun devam ettiği anlaşılmaktadır. Şekildeki bu rakamlar okul müdürlüğüne atamada mesleki deneyim ölçütüne önem verildiği şeklinde ifade edilebilir.

g) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ek İş Yapma Durumları

Okul müdürleri kendilerine yöneltilen “ Ek iş yapıyor musunuz? ” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı şekil 4.7.’ de yer almaktadır.

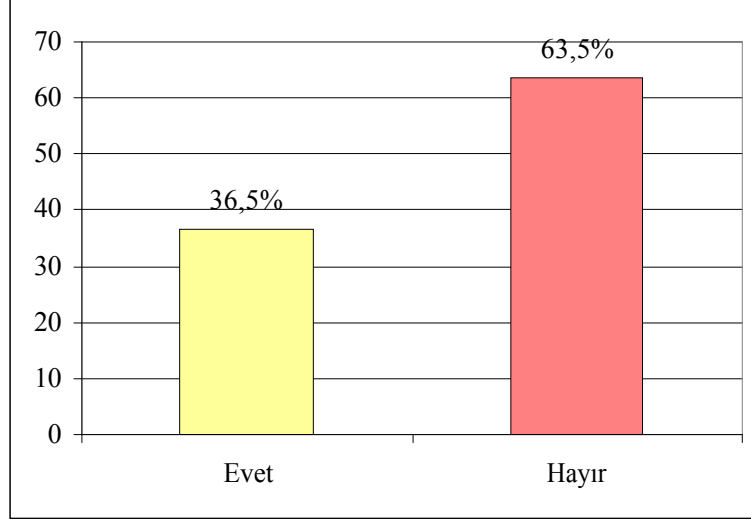


Şekil 4.7. İlköğretim okulu müdürlerin ek iş yapma durumları

Şekildeki bulgulardan, bu soruyu cevaplandıran müdürlerin oran olarak çoğunluğunun (%96,5) herhangi bir ek iş yapmadıkları (%3,5)' inin de ek iş yaptığı anlaşılmaktadır. Buldukları yer itibariyle ek iş yapma olanakları olmadığı için bu soruya hayır cevabı verenler ile, ek iş yapmanın memuriyet açısından yasak olduğunu düşünerek soruyu gerçekçi olarak cevaplandırmayanlar da hesaba katılırsa, gerçek anlamdaki evet cevapların oranının daha da yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Gerek okul müdürlerinin ve gerekse öğretmenlerin rollerini istenilen biçimde oynayabilmeleri, büyük ölçüde kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ile olanaklıdır. Bu bir yönüyle bireyin gelişim ihtiyacı duymasıyla ilgilidir. Ancak gelişim ihtiyacı duyan bir bireyi bu ihtiyacını gidermek istediği zaman da yeterli miktarda ekonomik gücünün olması gerekir. Dolayısıyla öğretmenlerin ücretlerinin, değil gelişme ihtiyaçları, temel ihtiyaçlarını karşılamaktan bile uzak olduğunu gözler önüne sermektedir (Gümüşeli, 2002). Bu nedenle, okul müdürlerinin ek iş yapma yönündeki düşüncelerini ekonomik gerçekleriyle tutarlı bir durum olarak değerlendirmek olanaklıdır.

h) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eşlerinin Çalışma Durumu

Okul müdürlerinin eşlerinin çalışıp çalışmadığını öğrenmek için kendilerine yöneltilen “Eşiniz bir işte çalışıyor mu?” sorusuna alınan cevaplarla ilgili bulgular şekil 4.8.’de gösterilmiştir.

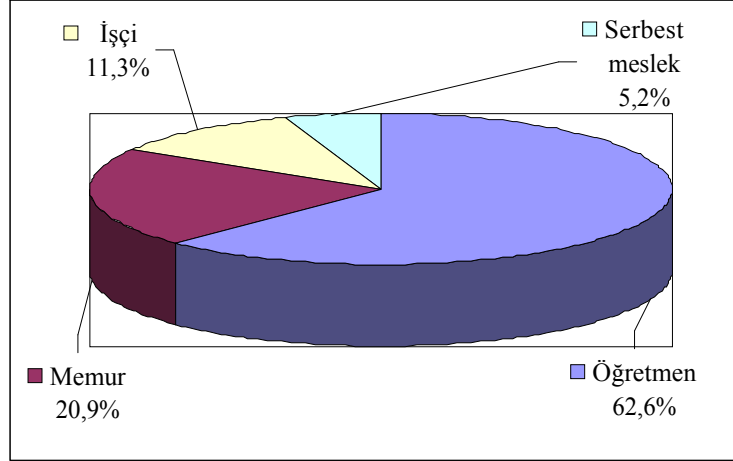


Şekil 4.8. İlköğretim okulu okul müdürlerinin eşlerinin çalışma durumu

Şekil 4.8.’e bakıldığında bu soruya cevap verenlerinin çoğunluğunun (%63,5) eşlerinin herhangi bir işte çalışmadıkları, bir başka ifadeyle ev hanımı oldukları anlaşılmaktadır. Bu durum ilköğretim okulu müdürlerinin genellikle tek maaşla yaşamlarını sürdürdükleri, devlet memuriyetinin dışında bir gelirlerinin olmadığını, dolayısıyla da sınırlı bir ücretlerle yaşamlarını devam ettirmek zorun da kaldıkları söylenebilir.

ı) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışan Eşlerinin Mesleki Dağılımları

Okul müdürlerinin çalışan eşlerinin hangi işte çalıştıklarını öğrenmek için kendilerine yöneltilen “Eşiniz çalışıyorsa mesleği nedir?” sorusuna alınan cevaplarla ilgili bulgular şekil 4.9.’ da gösterilmiştir.

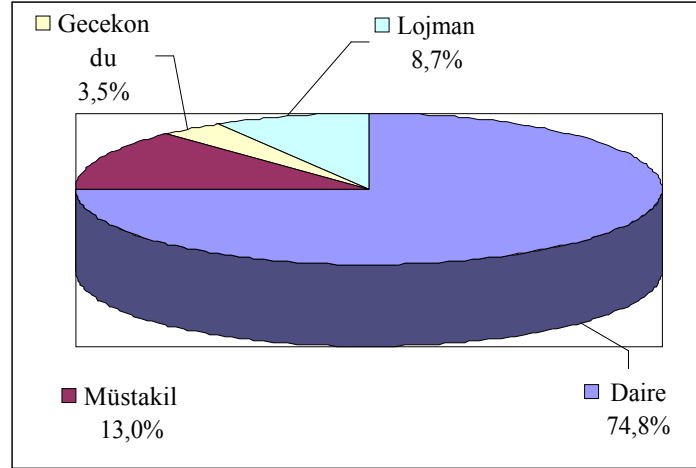


Şekil 4.9. İlköğretim okulu müdürlerinin çalışan eşlerinin meslek dağılımları

Şekil 4.9.’ da İlköğretim müdürlerin (% 62,6)’ sı eşinin öğretmen, (% 20,9)’ u eşinin memur, (% 11,3)’ ü eşinin işçi ve (% 5,2)’ si de eşinin serbest meslekle uğraştığını ifade etmiştir. İlköğretim müdürlerinin eşlerini ağırlıklı olarak öğretmenlerden, diğer bir deyişle meslektaşlarından (% 62,6) seçmeleri, aynı ortamda bulunmanın getirdiği bir sonuç olabilir. İkinci sırada (% 20,9) memurlar yer almaktadır. Türkiye’ nin ekonomik şartlarının, biraz olsun rahat bir yaşam sürdürmek isteyen devlet memurlarının kendi aralarında evlenmelerine ortam sağladığı ileri sürülebilir.

j) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Oturdukları Konutun Türü

Okul müdürlerinin lojmandan yararlanma oranlarının ortaya çıkarılması için kendilerine “Şu anda oturduğunuz konutun türü nedir?” sorusu yöneltilmiş ve bu soruya alınan cevapların dağılımı şekil 4.10.’da gösterilmiştir.

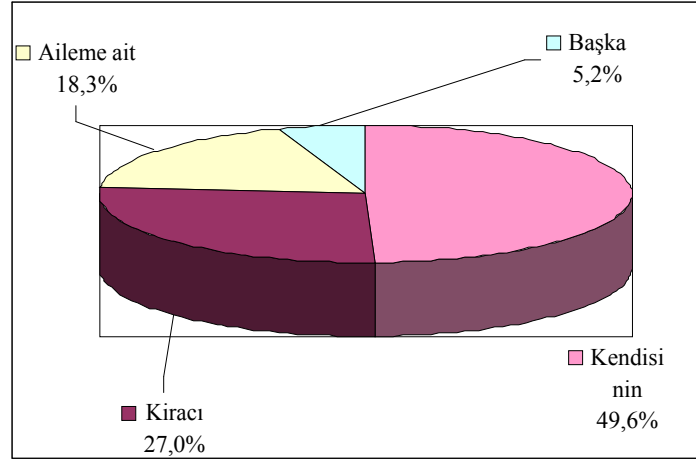


Şekil 4.10. İlköğretim okulu müdürlerinin oturdukları konut türü dağılımları

Şekil 4.10. incelendiğinde; İlköğretim müdürleri (% 74,8)’inin apartman dairesinde, (% 13,0)’ının müstakil evde, (% 3,5)’inin gecekondu da, (% 8,7)’inin de lojman da oturdukları belirlenmiştir. İlköğretim müdürlerinin büyük çoğunluğunun (% 74,8) apartman dairesinde oturması çalışan eşlerin aile ekonomisine sağladıkları katkı ve büyük kentlerde, apartmanlarda daire tipi yerleşimin sağladığı rahatlık unsurları ile ifade edilebilir. Şekilden anlaşılan diğer bir hususta müdürlerin lojmandan yararlanma oranının (% 8,7) çok düşük olduğudur. Bu durum lojmanların genellikle eski, küçük ve yetersiz olmasından kaynaklanıyor olabilir.

k) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ev Sahibi Olma Durumu

İlköğretim okulu müdürlerinin ne kadarının ev sahibi olduğunu belirlemek için kendilerine yöneltilen. “Oturduğunuz evin mülkiyeti kime aittir? ” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.11.’de gösterilmiştir.



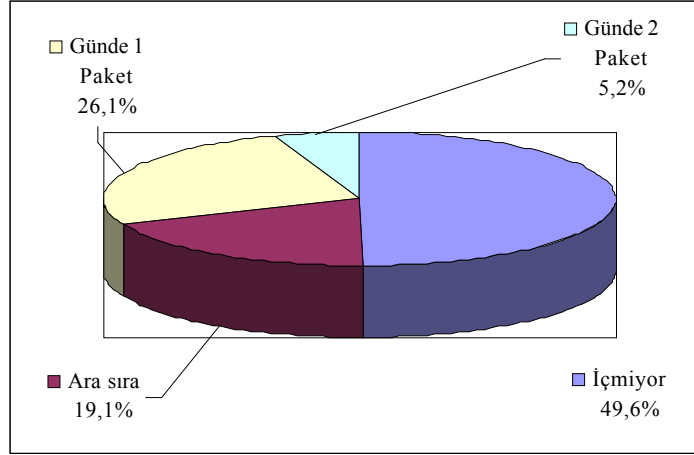
Şekil 4.11. İlköğretim okulu müdürlerinin ev sahibi olma durumları

Şekildeki bulgular Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin (%49,6)’ sının kendilerine ait bir evi olduğunu göstermektedir. Ekonomik koşulların olumsuzluğuna rağmen, müdürlerin yarısının ev sahibi olabildikleri görülmektedir. Ayrıca, müdürlerinin (% 27,0)’ si kiracı, (% 18,3)’ ü oturdukları evin ailelerine ait olduğunu, (% 5,2)’ si de oturdukları evin mülkiyet durumunun başka şekilde olduğunu belirtmişler.

Elde edilen bu bulgular ilköğretim okul müdürlerinin yarısının kira sorunlarının olmadığını göstermektedir. Bu olumlu durumun düşük maaşlarla geçinmek zorunda kalan okul müdürlerinin yükünü önemli ölçüde hafiflettiği söylenebilir.

1) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sigara Kullanma Alışkanlıkları

İlköğretim okulu müdürlerinin sigara kullanma alışkanlıklarını belirlemek için kendilerine yöneltilen “Sigara kullanıyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.12.’de gösterilmiştir.

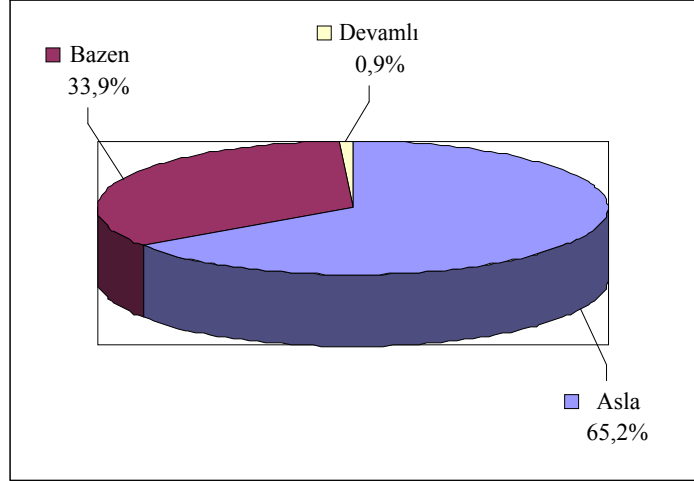


Şekil 4.12. İlköğretim müdürlerinin sigara kullanma durumları

Şekil 4.12.’de müdürlerin sigara kullanma alışkanlıkları gösterilmiştir. Buna göre; müdürlerin yaklaşık yarısı (% 49,6)’ sı sigara içmediğini, (% 19,1)’ i ara sıra içtiğini, (% 26,1)’ i günde bir paket sigara içtiğini (% 5,2)’ si de günde iki paket sigara içtiğini ifade etmiştir. Müdürlerin yarısının sigara kullanmaması önemli bir oran olarak göze çarpmaktadır. İkinci sırada (% 26,1) günde bir paket sigara içtiğini ifade eden müdür grubu yer almaktadır. Günde iki paket sigara içenlerin oranı (% 5,2) hiç içmeyenlerin yaklaşık 5/ 1’i olarak saptanmıştır.

m) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Alkol Kullanma Alışkanlıkları

İlköğretim okulu müdürlerinin alkol kullanma alışkanlıklarını belirlemek için kendilerine yöneltilen “Alkol kullanıyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar Şekil 4.13.’te gösterilmiştir.

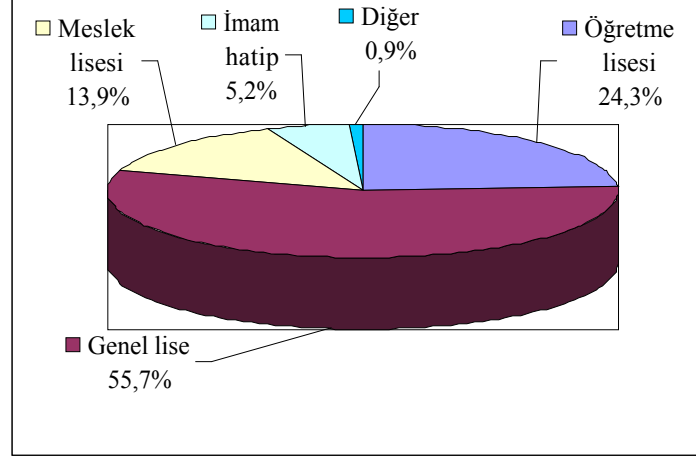


Şekil 4.13. İlköğretim müdürlerinin alkol kullanma durumları

Şekildeki dağılıma göre ilköğretim müdürlerinin (% 65,2)’ si alkolü asla kullanmadığını, (% 33,9)’ u bazen, (% 0,9)’ u da devamlı alkol kullandığını belirtmiştir. Alkolü asla kullanmayan kesimin (% 65,2) olması, sigarayı hiç içmeyenlerle (% 49,6) birlikte değerlendirildiğinde, eğitim düzeyinin yükselmesiyle zararlı maddelerin sağlığa, çevreye ve topluma verdiği zarar konusunda oluşan bilincin ön plana çıkması olarak ifade edilebilir. Ayrıca toplum nezdinde oluşacak yanlış imaj, eğitimci olmanın getirdiği sorumluluk duygusu gibi sebeplerde sonuçlara etki etmiş olabilir.

n) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Lise İtibarı İle Dağılımları

İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerine yöneltilen "Mezun olduğunuz lise türü hangisidir?" sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.14.' te gösterilmiştir.

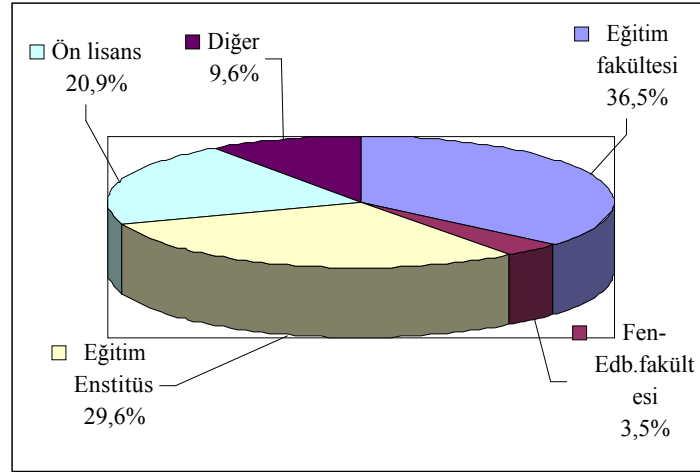


Şekil 4.14. İlköğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları lise itibarı ile dağılımları

Şekil 4.14.' te ilköğretim müdürlerin (%24,3)' ü öğretmen lisesi, (% 55,7)' si genel lise (% 13,9)' nun meslek lisesi (% 5,2)' sinin imam hatip lisesi ve (% 0,9)' nun da diğer liselerden çıkışlı olduğu ortaya çıkmıştır. Müdürlerin yarısının biraz üstü (% 55,7) genel lise mezunudur. Bu durum öğretmenler üzerinde yapılan bazı araştırmalarla da paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin çoğunlukla genel liselerden geldiği (% 44), bunu öğretmen lisesi mezunları (% 19) ile meslek lisesi mezunlarının (% 15) izlediği görülmektedir (Okçabol ve Gök, 1998).

o) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Üniversite Programı İtibarı İle Dağılımları

İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerine yöneltilen “Mezun olduğunuz üniversite programı hangisidir? ” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.15.’ te gösterilmiştir.



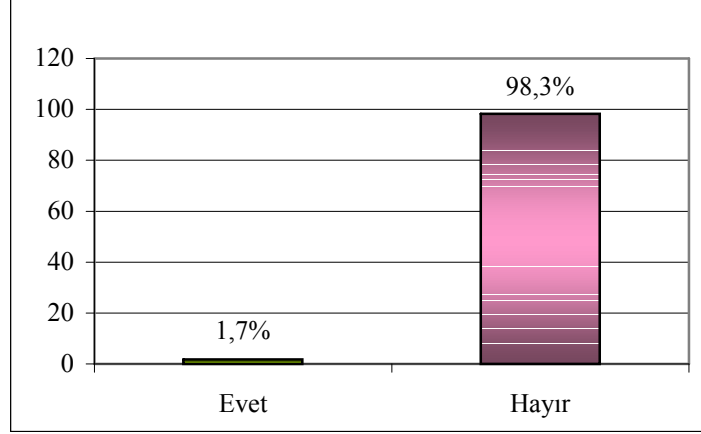
Şekil 4.15. İlköğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları üniversite programı itibarı ile dağılımları

Şekil 4.15.’ e göre müdürlerin (% 36,5)’ nin eğitim fakültesi, (% 3,5)’ nin fen - edebiyat fakültesi, (% 29,6)’ sının eğitim enstitüsü, (% 20,9) unun ön lisans mezunu ve (% 9,6)’ sının da diğer lisans programlarında mezun olduğu ortaya çıkmıştır. Müdürlerin büyük çoğunluğunun (% 36,5) eğitim fakültesi çıkışlı olmaları nispeten olumlu bir durumdur. Yakın geçmişe bakıldığında öğretmenlik kapısı açık, girişi kolay bir meslek görünümündedir. Mektupla eğitim, hızlandırılmış eğitim, yoğunlaştırılmış eğitim gibi uygulamalarla öğretmen yetiştirmenin neden olduğu nitelik sorunu bugün de tam aşılabilmiş değildir.

Son yıllarda ise, hangi alanlarda ne kadar öğretmen ihtiyacı olduğu belirlenmeden, alt yapısı yeterli olmayan eğitim fakültelerinin sayısının artırılması, hatta mezunları hiç istihdam edilmeyen yeni bölümlerin açılması sonucu, çoğu alanlarda öğretmen fazlası oluşmuştur. Buna, öğretmenlik dışında pek iş olanağı olmayan Fen-Edebiyat Fakültesi mezunlarından öğretmenlik formasyonu almış olanlarla, niteliği tartışılan “Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Programı” nı bitirenler de ilave edilince, tartışma tümüyle niteliksel bir boyut kazanmıştır.

p) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yüksek Lisans Yapma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin yüksek lisans yapıp yapmadıklarını öğrenmek amacıyla kendilerine yöneltilen “Yüksek Lisans yaptınız mı? ” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.16.’ da gösterilmiştir.

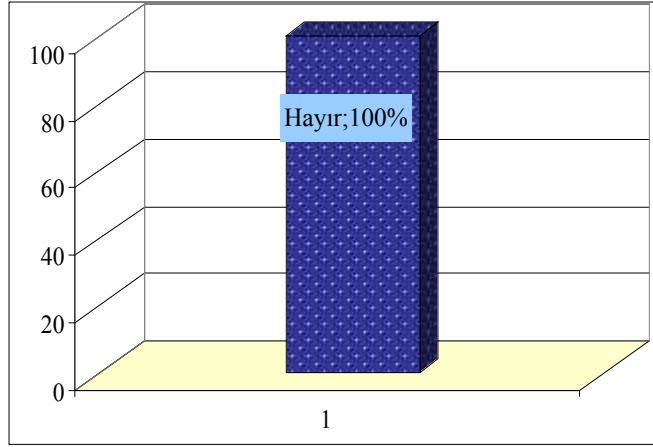


Şekil 4.16. İlköğretim okulu müdürlerinin yüksek lisans yapma durumları

Şekil 4.16.’ ya göre müdürlerin (% 1,7)’ si yüksek lisans yaptığını ifade ederken, (% 98,3)’ ü de yüksek lisans yapmadığını belirtmiştir. Şekildeki bulgulara göre ülkenin geneliyle paralellik gösteren bir oranda müdürlerin lisans üstü düzeyde herhangi bir eğitim, (özellikle eğitim yönetimi konusunda) görmedikleri anlaşılmaktadır. Cürebal’ ın (2003) İstanbul (Kadıköy)’ da yaptığı araştırmada İlköğretim Müdürleri içerisinde lisans üstü düzeyde eğitim görenlerin oranı sadece (% 1) olarak çıkmıştır. Oysa gelişmiş ülkelerde durum böyle değildir. Kaya’ nın (1999: 270) belirttiğine göre; öteki dallarda olduğu gibi, eğitim alanında da, yöneticinin eğitiminin sağlıklı bir mesleki eğitime dayandırılması görüşü yaygın olup, yöneticilik eğitiminin en ileri durumda bulunduğu ABD’ de bu eğitim, genellikle mezuniyet sonrası (lisans üstü) düzeyde yapılmaktadır.

r) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Doktora Yapma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin doktora yapıp yapmadıklarını öğrenmek amacıyla kendilerine yöneltilen "Doktora yaptınız mı?" sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.17.' de gösterilmiştir.



Şekil 4. 17. İlköğretim okulu müdürlerinin doktora yapma durumları

Şekil 4.17.' de Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin (% 100)' ünün doktora yapmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum lisansüstü veya doktora düzeyinde eğitim görmenin zaman, sabır, istek ve azim gerektirmesinden kaynaklanıyor olabilir. Türkiye' de lisansüstü veya doktora eğitimine ilgi duyulmamasında yaş, ekonomik sorunlar, aile düzeni ve eğitim sürecinden sonra tatmin edici kazanımların olmaması gibi etkenler rol oynayabilir. Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesinde TODAİE' nin uzmanlık programlarının yanında ülkedeki bir çok üniversite eğitim yöneticilerine yönelik yüksek lisans ve doktora eğitimi vermektedir. Ancak bu dereceler okul müdürlüğüne atanmada sadece bir tercih sebebi olduğundan dolayı bu programlara katılım istenilen düzeyde değildir.

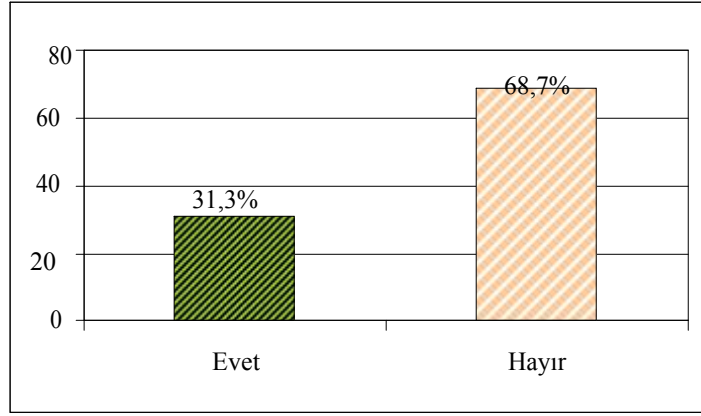
Amerika Birleşik Devletleri' nde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi eğitimlerine bakılacak olursa, hemen hemen bütün okul müdürlerinin eğitim yönetimi üzerine bir yüksek lisans veya doktora derecesine sahip oldukları görülmektedir (Türkkorur, 2003:53).

4.1.2. Sosyo- Kültürel Yaşam

İlköğretim Okulu Müdürlerinin sosyo- kültürel yaşamlarına yönelik olarak anket formunda yer alan 11 soruya deneklerin verdikleri cevaplara ilişkin bulguların her biri grafikler halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yabancı Dil Bilme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin yabancı dil bilip bilmediklerini öğrenmek amacıyla kendilerine yöneltilen "Yabancı dil biliyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.18.' de gösterilmiştir.

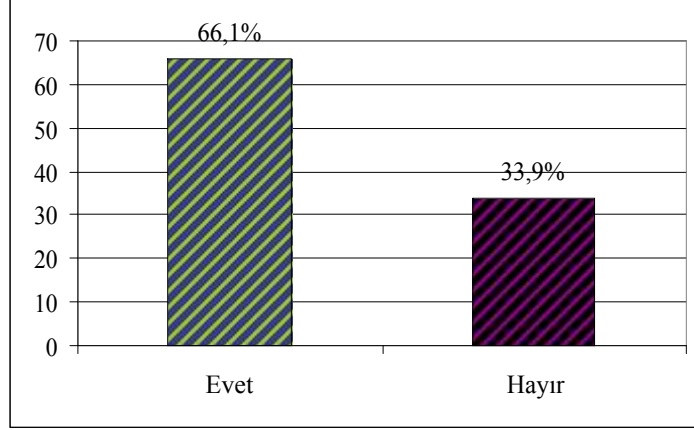


Şekil 4.18. İlköğretim okulu müdürlerinin yabancı dil bilme durumları

Şekil 4.18.' de İlköğretim Müdürlerinin (% 31,3)' nün bir yabancı dil bildikleri, (% 68,7)' sinin yabancı dil bilmedikleri ortaya çıkmıştır. Buradaki bulgulara göre müdürlerin büyük çoğunluğu (% 68,7)' sinin herhangi bir yabancı dil bilmedikleri tespitine ulaşılmıştır. Özellikle AB üyeliğinin gündemimizde olduğu bu ortamda yönetici statüsündeki idarecilerin bir yabancı dil bilmeleri, özellikle dünyanın ortak dili haline gelen İngilizce' yi en azından günlük konuşma seviyesinde öğrenmeleri gerekecektir. Yabancı dil bilme oranının düşük olmasında okullarımızda sürdürülen yabancı dil eğitiminin yetersizliğinin önemli bir etkisi olabilir.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kişisel Bilgisayara Sahip Olma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin kişisel bilgisayarlara sahip olma durumları ile ilgili dağılım şekil 4.19.' da gösterilmiştir.

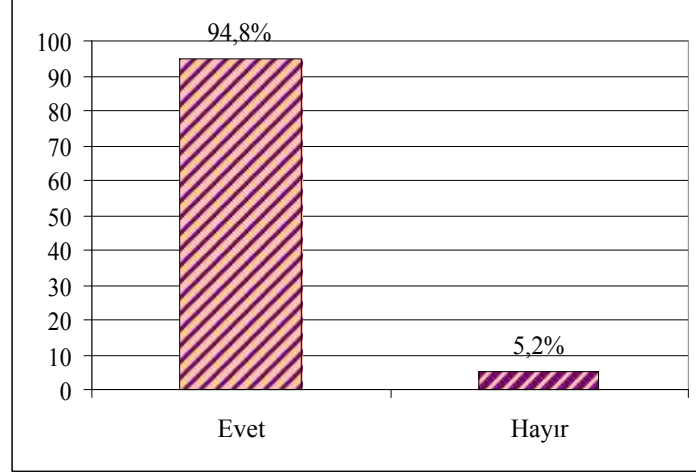


Şekil 4.19. İlköğretim okulu müdürlerinin kişisel bilgisayara sahip olma durumları

Şekil 4.19.' a bakıldığında müdürlerin (% 66,1)' inin kişisel bilgisayarının bulunduğu, (%33,9)' unun ise bilgisayarlarının bulunmadığı görülmektedir. Müdürlerin büyük çoğunluğunun (%66,1) kişisel bilgisayara sahip olmaları bilgisayarın hayatımızdaki öneminin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Eğitimciler üzerinde yapılan benzer araştırmalarda paralellik gösteren sonuçlar alınmıştır. Eşme vd. (2003)' te yaptığı araştırmaya göre; öğretmenlerin yarısından fazlasının kendine ait (%55,6) bilgisayarı vardır.

c) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sürücü Belgesine Sahip Olma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin sürücü belgesine sahip olma durumları ile ilgili veriler şekil 4.20.' de gösterilmiştir.

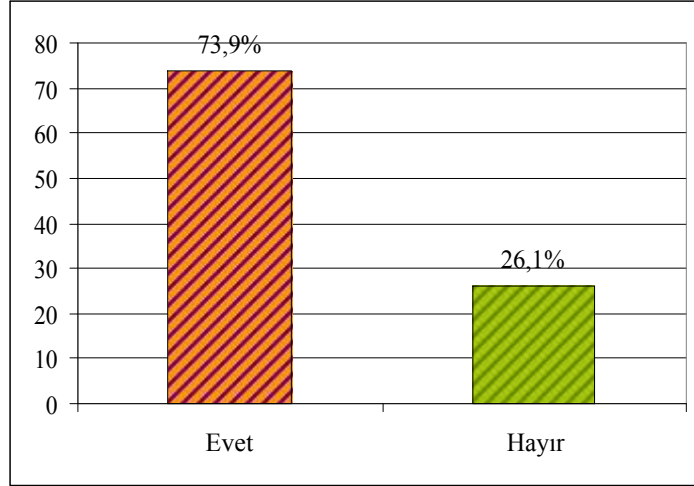


Şekil 4.20. İlköğretim okulu müdürlerinin sürücü belgesine sahip olma durumları

Şekil 4.20.' de müdürlerin (% 94,8)' i sürücü belgesine sahip olduğunu söylerken, (% 5,2)' si de sürücü belgesinin bulunmadığını belirtmiştir. Müdürlerin neredeyse tamamının sürücü belgesi sahibi olmaları, bu konuda eskiden yaşanan bürokrasinin azaldığının ve özel sürücü kurslarının getirdiği bir rahatlığın göstergesi olabilir.

d) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Özel Arabaya Sahip Olma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin özel arabaya sahip olma durumlarını öğrenmek amacıyla kendilerine yöneltilen ” Özel arabanız var mı?” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.21.’ de gösterilmiştir.

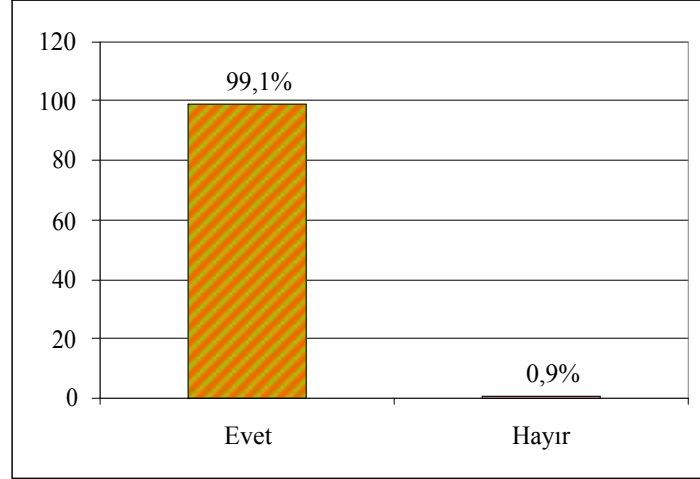


Şekil 4.21. İlköğretim okulu müdürlerinin özel araba sahibi olma durumları

Şekil 4.21.’ de müdürlerin (% 73,9)’ u özel arabalarının bulunduğunu, (% 26,1)’i de arabalarının olmadığını ifade etmiştir. Ev sahibi olanların oranında olduğu gibi, otomobil sahibi olan müdürlerin oranının da (%73,9), olmayanlara göre (%26,1) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Gerek bu gerekse de oturlan evin mülkiyeti ile ilgili bulgulara bakılarak ilköğretim okulu müdürlerinin çok sınırlı ekonomik olanaklara rağmen yine de bir ev ya da otomobil sahibi olmayı başaracak kadar iyi bir tasarrufçu oldukları söylenebilir.

e) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cep Telefonuna Sahip Olma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin cep telefonuna sahip olma durumlarını öğrenmek amacıyla kendilerine yöneltilen ” Cep telefonunuz var mı?” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4. 22.’ de gösterilmiştir.

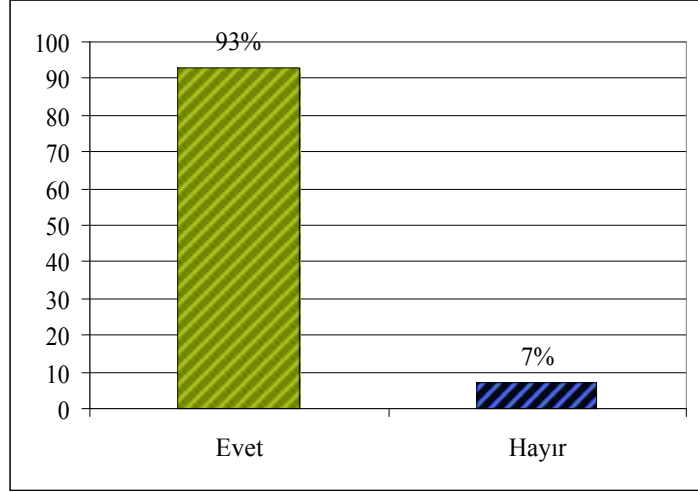


Şekil 4.22. İlköğretim okulu müdürlerinin cep telefonuna sahip olma durumları

Şekil 4.22.’ de İlköğretim müdürlerinin cep telefonuna sahip olma durumlarına bakılmıştır. Buna göre; müdürlerin (% 99,1)’ i cep telefonuna sahip iken, (% 0,9)’ unun cep telefonun olmadığı şekildeki bulgulardan anlaşılmaktadır. Türkiye’ de ilköğretim seviyesindeki öğrencilerin dahi cep telefonu kullandığı, son yıllarda cep telefonunu kullanımın çok yaygınlaştığı ifade edilebilir.

f) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kredi Kartı Kullanma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin kredi kartı kullanma durumları ile ilgili verdikleri cevaplar şekil 4.23.' te gösterilmiştir.

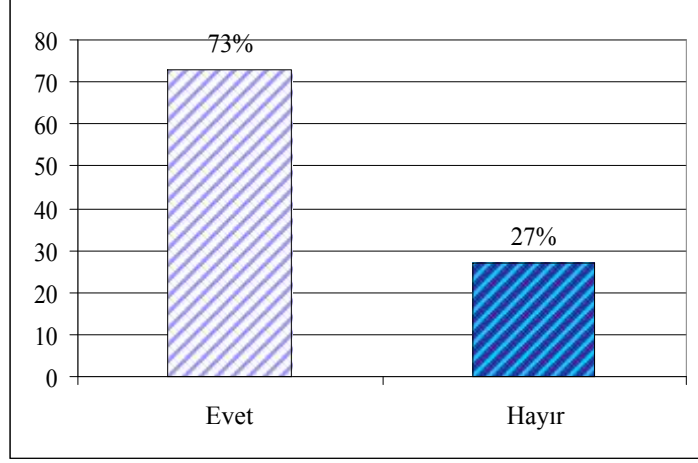


Şekil 4.23. İlköğretim okulu müdürlerinin kredi kartı kullanma durumları

Şekil 4.23.' te müdürlerin (% 93,0)' ının kredi kartı kullandığı, (% 7,0) nın kredi kartı kullanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye genelinde öğretmenlerin (% 79)' unun kredi kartı kullanması (Öğretmen ek iş yapıyor, *Posta*, 16.11.2005) araştırmamızı destekler niteliktedir. Teknolojinin getirdiği yeniliklerin hayatımıza sağladığı kolaylıkların bir yansımasını cep telefonu kullanımında olduğu gibi kredi kartı kullanımında da görüyoruz.

g) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Düzenli Olarak Gazete Okuma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin düzenli olarak gazete okuma durumları ile ilgili verdikleri cevaplar şekil 4.24.' te gösterilmiştir.

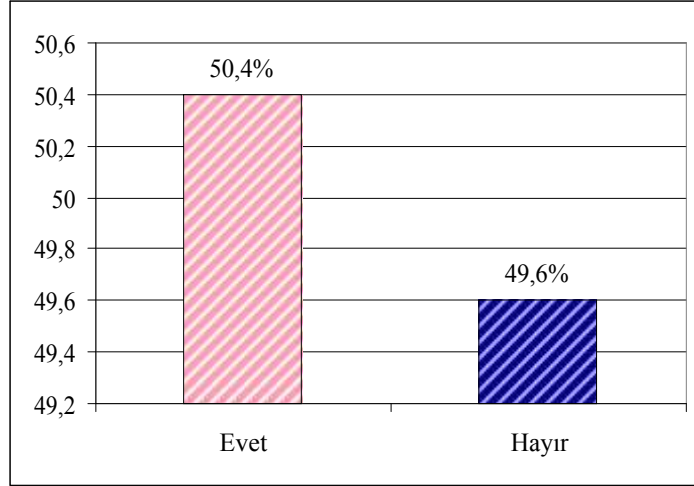


Şekil 4.24. İlköğretim okulu müdürlerinin düzenli olarak gazete okuma durumları

Şekil 4.24.' te müdürlerin (% 73,0)' ının düzenli olarak gazete okuduğu, (% 27,0)' sinin gazeteleri düzenli okumadığı belirlenmiştir. Düzenli olarak gazete okuyanların oranı yüksek olsa da (% 73,0) bunun daha da yüksek bir oranda çıkması arzu edilen bir durumdur. Yöneticilik seviyesine gelmiş insanların Türkiye ve Dünya gündemini takip edip olayların gerisinde kalmaması, alanı ile ilgili yeniliklerden, gelişmelerden haberdar olması sahip olduğu sosyo- kültürel statünün bir gereği olarak ifade edilebilir.

h) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bilimsel Dergileri Takip Etme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerine yöneltilen " Bilimsel dergileri takip ediyor musunuz ?" sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.25.' te gösterilmiştir.

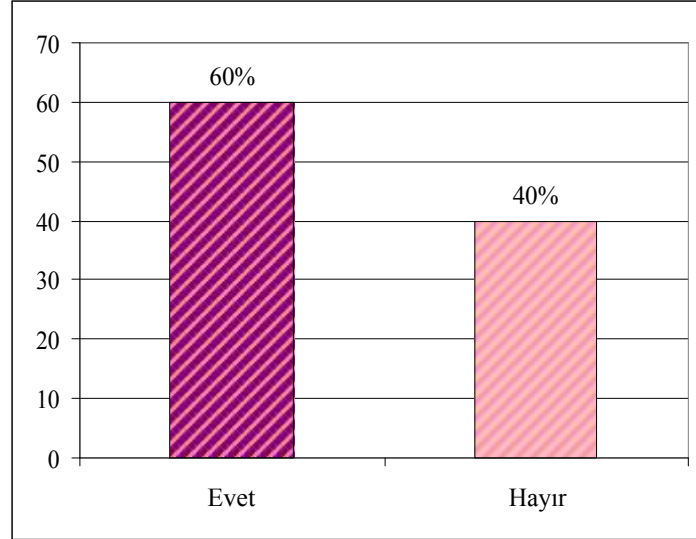


Şekil 4. 25. İlköğretim okulu müdürlerinin bilimsel dergileri takip etme durumları

Şekil 4.25' te İlköğretim okulu müdürlerinin (% 50,4)' ünün bilimsel dergileri takip ettikleri, (% 49,6)' sının da bilimsel dergileri takip etmedikleri anlaşılmaktadır. Şekildeki bulgulardan müdürlerin yarısının bilimsel dergileri takip ettikleri anlaşılmaktadır. Halbuki, Töremen ve Kolay (2003)'ın belirttiği gibi; Eğitim yöneticisi eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırıp, eğitim kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapmalıdır. Bunun için sürekli kendini geliştirmeli, lider özellikleri gösterip personelini geliştirmelidir. Kendisini geliştirmeyen bir yöneticinin personelini geliştirmesi mümkün değildir.

ı) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kitap Okuma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin kitap okuma durumlarını belirlemek için kendilerine yöneltilen “ Ayda bir kitap okuyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.26.’ da gösterilmiştir.

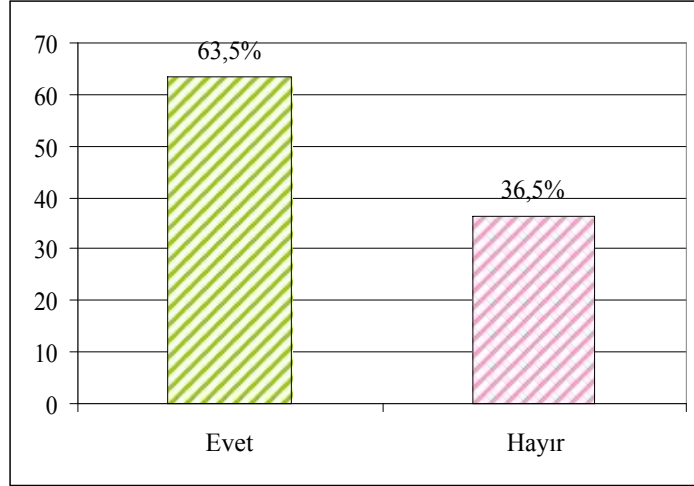


Şekil 4.26. İlköğretim okulu müdürlerinin kitap okuma durumları

Şekil 4.26’ da ilköğretim müdürlerin (% 60,0)’ ının ayda bir kitap okuduğu, (% 40,0)’ ının ayda bir kitap okumadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Düzenli olarak gazete okuma oranı ile paralellik gösteren bu bulgular tutarlı kabul edilebilir. İlköğretim müdürlerinin (% 60,0)’ ının ayda bir tane kitap okumaları zaten eksik bir durum olarak karşımızda dururken, (% 40,0) gibi azımsanmayacak bir müdür grubunun ayda bir kitap, belki de hiç kitap okumadıkları sonucu dikkat çeken diğer önemli bir sonuçtur. Eşme vd. (2003) nin İstanbul’da öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada %30’ unun ayda bir kitap dahi okumadığı sonucuna varılmıştır. Türkiye’ de kitap okumaya gösterilen ilginin boyutu halk kütüphanelerimizde bulunan kitap sayısı ile de anlaşılmaktadır. İngiltere'deki halk kütüphanelerinde 140 milyon kitap bulunurken, ülkemizde 12 milyon, İngiltere'de ortalama bir kişiye 2.5 kitap düşerken, Türkiye'de de ancak 6 kişiye bir kitap düşmektedir (Odabaş, 2002).

j) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dışarıda Yemek Yeme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin aileleri ile birlikte dışarıda yemek yeme durumlarını belirlemek için kendilerine yöneltilen “ Ayda bir dışarıda yemek yiyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.27.’ de gösterilmiştir.

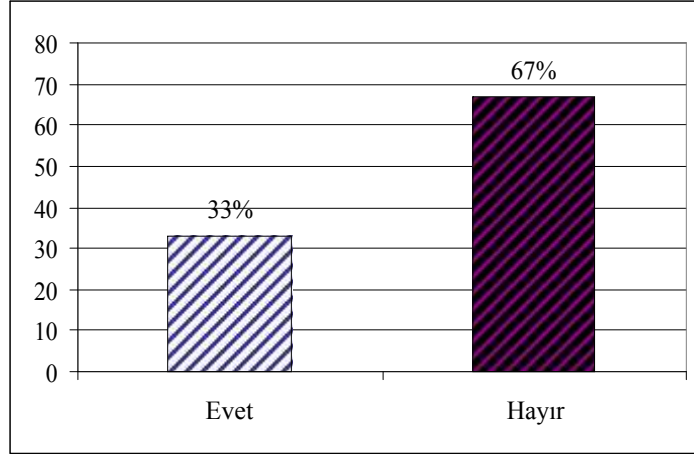


Şekil 4.27. İlköğretim okulu müdürlerinin dışarıda yemek yeme durumları

Şekil 4.27’ deki bulgulardan müdürlerin (% 63,5)’ inin aileleri ile birlikte ayda bir dışarıda yemek yedikleri, (% 36,5)’ inin de dışarıda yemek yemedikleri anlaşılmaktadır. Müdürlerin bir kısmının (% 36,5)’ i ayda bir defa dahi olsa aileleri ile birlikte dışarıda yemek yemediklerini belirtmiş olmalarını sahip oldukları çocuk sayılarının fazlalığına, ekonomik yetersizliğe, aile düzenlerinin elverişli olmaması gibi etkenlere bağlanabilir.

k) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Düzenli Tatil Yapma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin düzenli olarak tatil yapma durumlarını belirlemek için kendilerine yöneltilen “ Düzenli tatil yapıyor musunuz ?” sorusuna verdikleri cevaplar şekil 4.28.’ de gösterilmiştir.



Şekil 4.28. İlköğretim okulu müdürlerinin düzenli tatil yapma durumları

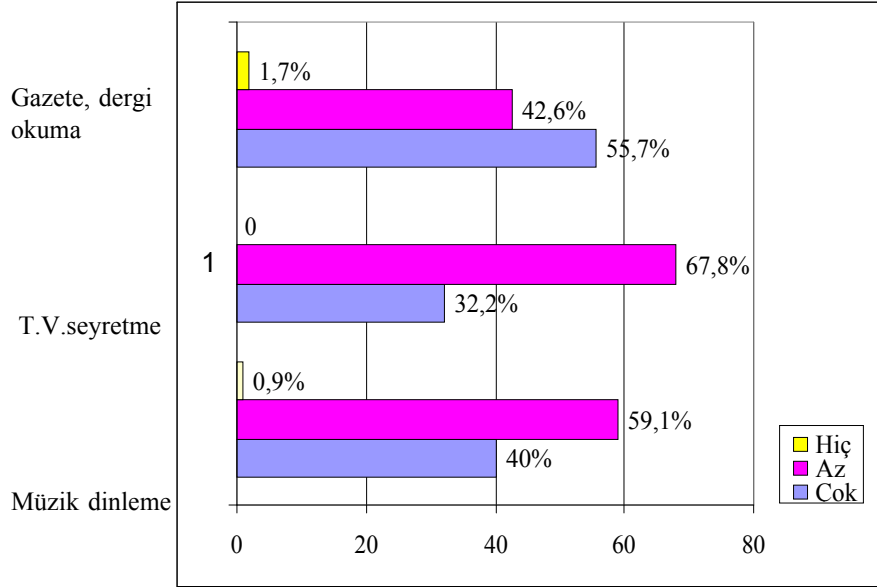
Şekil 4.28.’ de İlköğretim Müdürlerinin (% 33,0)’ ünün her yıl düzenli olarak tatil yaptıkları, (% 67,0)’ sinin de düzenli olarak tatil yapamadıklarını ifade ettikleri anlaşılmaktadır. Müdürlerin büyük çoğunluluğunun (% 67,0) düzenli olarak tatil yapamamaları ulus olarak tatil yapmayı bilmediğimiz gerçeğini bir kez daha ortaya koymuştur. Tatil anlayışımız genelde ailelerin yanına gitme olarak anlaşılmaktadır. Doğal olarak gelir düzeyinin bu tür sosyal ihtiyaçların karşılanmasındaki rolünü de unutmamak gerekir. Canikli (2006: 68-69)’ nin belirttiği gibi; ekonomik sebeplere bağlı olarak, sosyal aktivitesi evi ile okul arasında sıkışan öğretmenlerin, tatil yapma imkanlarının köydeki büyüklerini ziyaret etmekle sınırlı olduğu göz önüne alındığında öğretmenlerin verimli olması, psikolojisinin ve motivasyonunun istenilen düzeyde olması beklenemez. Dinlenme, toplumsal etkinlikler ve benzeri olanakların olmaması gibi durumlar eğitim sisteminde çalışma koşullarını olumsuz kılmaktadır (Başaran, 1994: 124).

4.1.3. Boş Zamanları Değerlendirme

İlköğretim Okulu Müdürlerinin boş zamanlarını değerlendirme alışkanlıklarını belirlemeye yönelik olarak anket formunda yer alan 22 soruya deneklerin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular aşağıda grafikler halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Gazete-Dergi Okuma, Televizyon Seyretme ve Müzik Dinleme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin gazete-dergi okuma, televizyon seyretme ve müzik dinleme alışkanlıklarına verdikleri cevaplar şekil 4.29.' da gösterilmiştir.



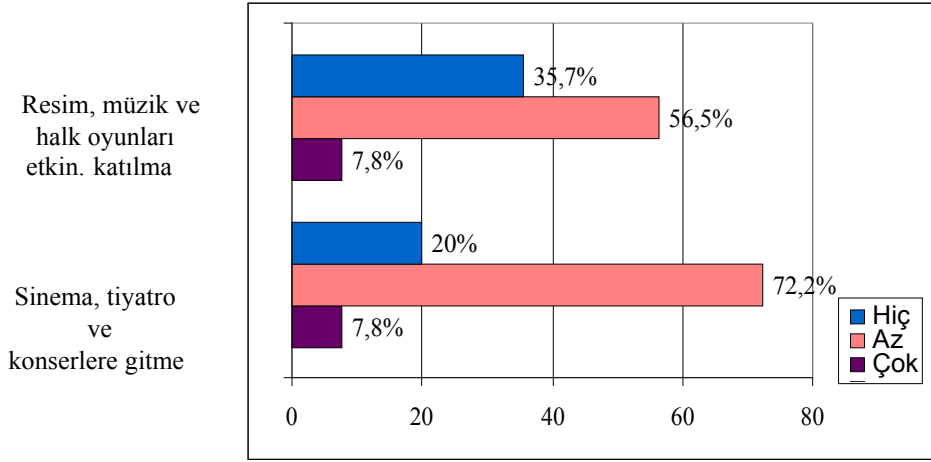
Şekil 4.29. İlköğretim okulu müdürlerinin gazete-dergi okuma, televizyon seyretme ve müzik dinleme durumları

Şekil 4.29'da müdürlerin, (% 55,7)' si gazete ve dergileri çok okuduğunu, (% 42,6)' sı az okuduğunu, (% 1,7)' si de gazete ve dergileri hiç okumadığı (% 32,2)' si televizyonu çok, (% 67,8)' i az izlediğini (% 40,0)' ı müziği çok, (% 59,1)' i az, (% 0,9)' u da müziği hiç dinlemediği, yönünde görüş belirtmiştir. Ortaya çıkan oranların tutarlı olduğu söylenebilir. Gazete-Dergi okuma, televizyon seyretme, müzik dinleme oranlarında “hiç “ seçeneğinde ortaya çıkan oranların düşüklüğü, daha çok “az” oranının ön plana çıkması tutarlık yönünü güçlendirmektedir. Kişinin boş zamanlarında bu etkinliklerle tamamen ilgilenmemesi söz konusu olamazken, az

seçeneğinin özellikle televizyon seyretme ve müzik dinleme alışkanlıklarında tercih edilmesi daha gerçekçi bir durum olarak ifade edilebilir.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Resim, Müzik, Halk Oyunları Etkinliklerine Katılma Ve Sinema, Tiyatro ve Konserlere Gitme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin resim, müzik, halk oyunları etkinliklerine katılma ve sinema, tiyatro ve konserlere gitme alışkanlıklarına verdikleri cevaplar şekil 4.30.' da gösterilmiştir.

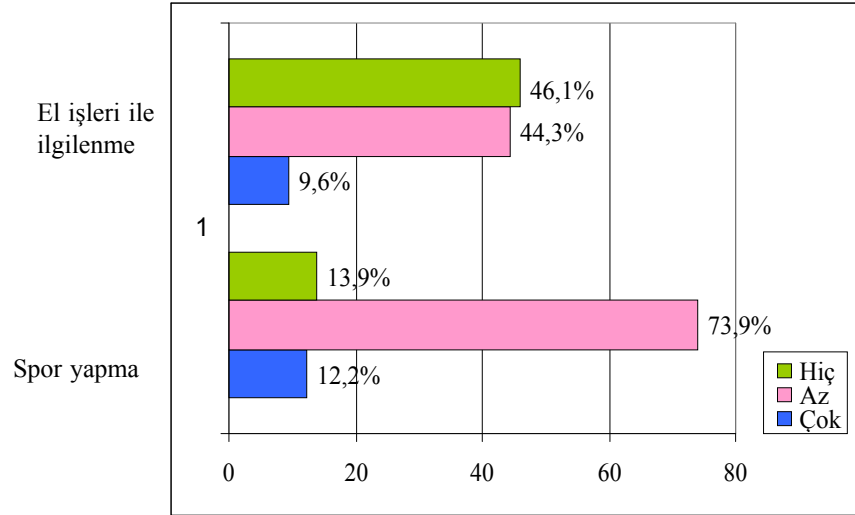


Şekil 4.30. İlköğretim okulu müdürlerinin resim, müzik, halk oyunları etkinliklerine katılma ve sinema, tiyatro ve konserlere gitme durumları

Şekil 4.30' da ilköğretim okulu müdürlerinin resim, müzik ve halkoyunları gibi etkinliklere katılma durumlarına bakıldığında; (% 7,8)' inin çok katıldığı, (% 56,5)' inin az katıldığı, (% 35,7)' sinin de hiç katılmadığı görülecektir. Müdürlerin (% 7,8)' i sinema, tiyatro ve konserlere çok gittiğini, (% 72,2)' si az gittiğini, (% 20,0)' i de hiç gitmediğini dile getirmiştir. Bu bulgulara göre müdürlerin yoğun iş temposu içerisinde olmaları sebebiyle bu tür etkinliklere yeterince katılmadıkları “az” oranlarının açık bir şekilde yüksek çıkmasıyla anlaşılmaktadır. Tabi iş yoğunluğunun yanında bu tür etkinliklere katılabilmek için temel ihtiyaçların karşılanmış olması ve bütçenin bu tür etkinlikleri karşılayabilecek düzeyde olması gerektiğini de belirtmek gerekir.

c) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Spor Yapma ve El İşleri İle İlgilenme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin spor yapma ve el işleri ile ilgilenme alışkanlıklarına verdikleri cevaplar şekil 4.31.' de gösterilmiştir.

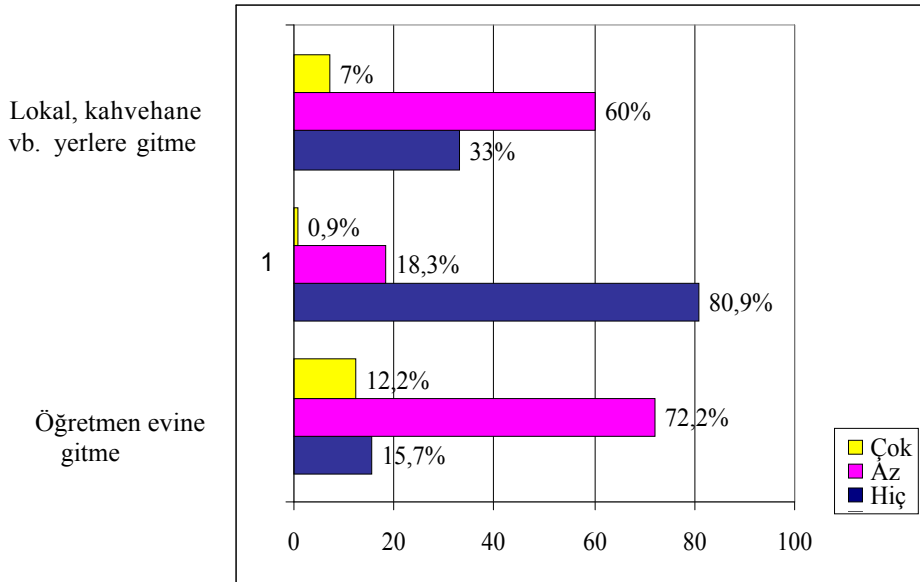


Şekil 4.31. İlköğretim okulu müdürlerinin spor yapma ve el işleri ile ilgilenme durumları

Şekil 4.31.' de ilköğretim müdürlerinin (% 12,2)' si sporu çok yaptığını, (% 73,9)'u az, (% 13,9)' u da hiç spor yapmadığını ifade ederken, müdürlerin (% 9,6)' sı el işleri ile çok ilgilendiğini, (% 44,3)' ü az ilgilendiğini, (% 46,1)' i de el işleri ile hiç ilgilenmediğini belirtmiştir. Aslında müdürlerin içinde buldukları iş yoğunluğu ve bunun doğurduğu stresli ortamı göz önünde bulundurduğumuzda rahatlamak ve stres atmak için bu tür etkinliklere ve önceki şekillerde (Şekil 4. 29/ 30)' da yer alan benzeri etkinliklere katılımın gerekli olduğu ileri sürülebilir. Çünkü önemli ekonomik sorunlar, aile bunalımları, iş yaşamındaki çatışmalar ve doyumsuzluklar ve daha nice fiziksel ya da psikososyal olaylar duygu bozukluklarının ortaya çıkmasında ve kalıcı olmasında büyük rol oynarlar (Senemoğlu, 2001: 538).

d) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Lokal, Kahvehane, Kafe, Bar vb. Yerlere ve Öğretmen Evine Gitme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin lokal, kahvehane, kafe, bar vb. yerlere ve öğretmen evine gitme alışkanlıklarına verdikleri cevaplar şekil 4.32.'de gösterilmiştir.

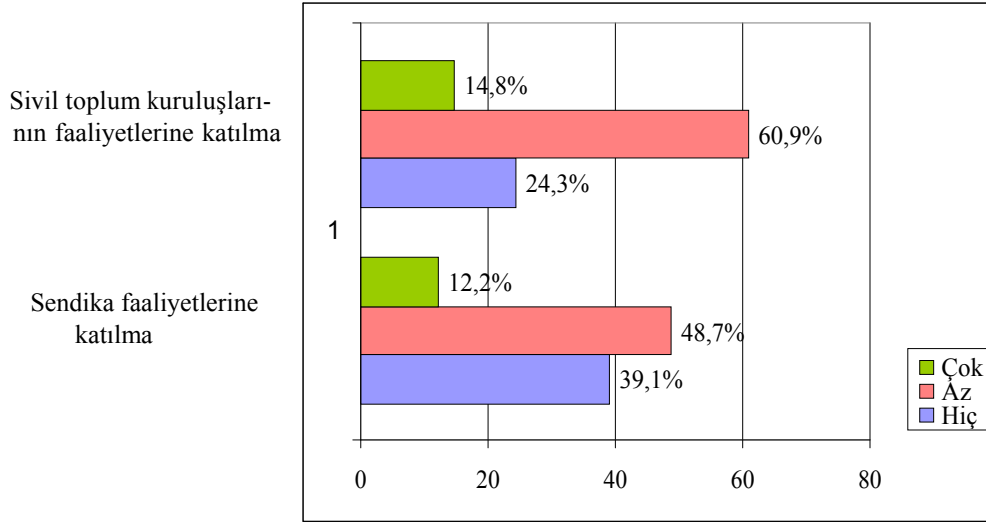


Şekil 4.32. İlköğretim okulu müdürlerinin lokal, kahvehane, kafe, bar vb. yerlere ve öğretmen evine gitme durumları

Şekil 4.32.' de müdürlerin (% 7,0)' si lokal, kahvehane vb. yerlere çok gittiğini, (% 60,0)' ı az gittiğini, (% 33,0)' ü de hiç gitmediğini belirtmiş, (% 0,9)' u kafe, bar vb. yerlere çok gittiğini, (% 18,3)' ü az gittiğini, (% 80,9)' u hiç gitmediğini bildirmiştir. İlköğretim müdürlerinin (% 12,2)' si öğretmen evine çok gittiğini, (% 72,2)' si az gittiğini, (% 15,7)' si de hiç gitmediğini ifade etmiştir. Bulgular ağırlıklı olarak, müdürlerin kafe, bar gibi yerlere nerdeyse hiç gitmediklerini daha çok lokal, kahvehane gibi yerlere ve öğretmen evine giderek boş zamanlarını buralarda değerlendirmeyi tercih ettikleri biçiminde ifade edilebilir.

e) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sivil Toplum Kuruluşlarının Faaliyetlerine ve Sendika Faaliyetlerine Katılma Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine ve sendika faaliyetlerine katılma durumlarına verdikleri cevaplar şekil 4.33.' te gösterilmiştir.



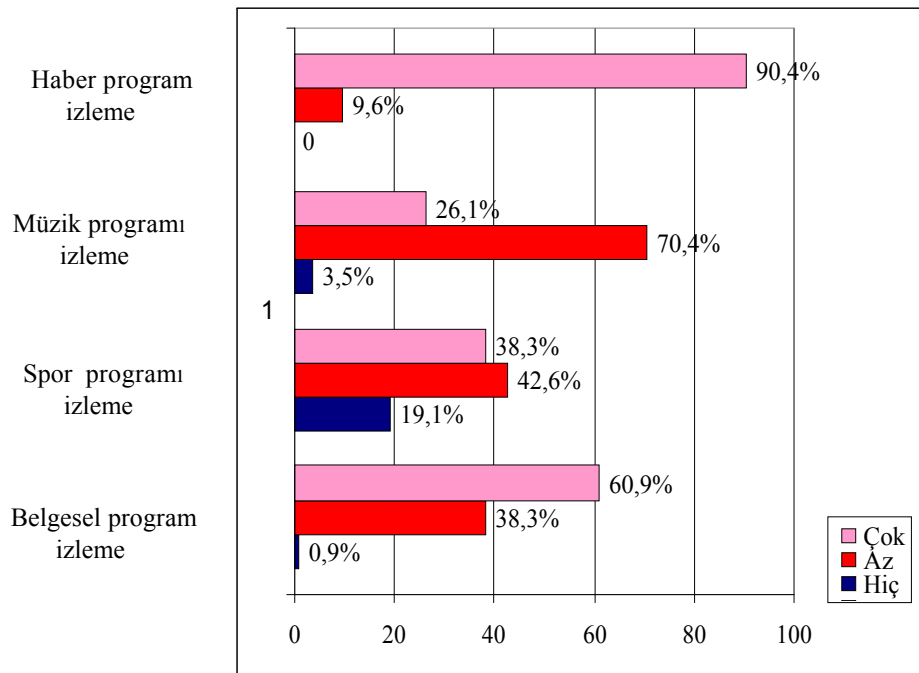
Şekil 4.33. İlköğretim okulu müdürlerinin sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine ve sendika faaliyetlerine katılma durumları

Şekil 4.33.' teki bulgulardan müdürlerin (%14,8)' inin sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine çok katıldıkları, (% 60,9)' unun az katıldığı, (% 24,3)' ünün hiç katılmadığı, (% 12,2)' sinin sendika faaliyetlerine çok katıldığı, (% 48,7)' sinin az katıldığı, (% 39,1)' nin de sendika faaliyetlerine hiç katılmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgulara göre Gaziantep'teki ilköğretim okulu müdürlerinin büyük çoğunluğunun sivil toplum kuruluşlarının ya da sendikaların faaliyetlerine katılmadıkları "az ve hiç" oranlarının yüksek çıkmasından anlaşılmaktadır. Halbuki demokratik bakımdan gelişmiş Fransa, İsviçre vb. ülkelerin çoğunda öğretmenlerin büyük bir kısmının mesleki bir sendika ya da derneğin üyesi oldukları ve bu tür faaliyetlere katıldıkları görülmektedir (Akyüz, 1980:36). Ancak, ne yazık ki ülkemizde diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da öğretmen ve yöneticilerin sendikalaşmasına bu güne kadar çok sıcak bakılmamıştır. Elde edilen bu bulgular Gaziantep'teki okul müdürlerinin de ülkemizin demokrasi adına, geçmişte yaşadığı

olumsuz deneyimlerin etkisiyle sendika ve derneklere üye olmaya pek sıcak bakmadıkları söylenebilir.

f) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Haber ve Müzik Programlarını İle Spor ve Belgesel Programlarını İzleme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin haber ve müzik programlarını ile spor ve belgesel programlarını izleme durumlarına verdikleri cevaplar şekil 4.34' te gösterilmiştir.



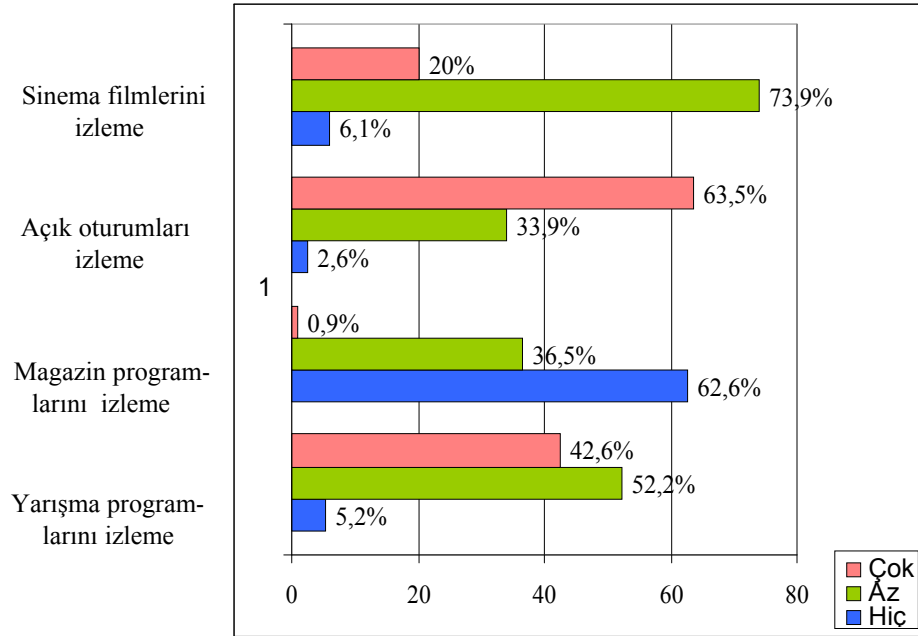
Şekil 4.34. İlköğretim okulu müdürlerinin haber ve müzik programları ile spor ve belgesel programlarını izleme durumları

Şekil 4.34' te ilköğretim müdürlerinin televizyon programlarını izleme durumlarına bakılmıştır. Buna göre; müdürlerin (% 90,4)' ü haber programlarını çok izlediğini, (% 9,6)'sı az izlediğini, (% 26,1)'i müzik programlarını çok izlediğini, (% 70,4)' ü az izlediğini, (% 3,5)'i de hiç izlemediğini belirtmiştir. Ayrıca ilköğretim müdürlerinin (% 38,3)'ünün spor programlarını çok izlediği, (% 42,6)' sının az izlediği ve (% 19,1)'inin de hiç izlemediği, (% 60,9)' unun belgesel programları çok izlediği, (% 38,3)' ünün az izlediği, (% 0,9)'unun da hiç izlemediği görülecektir. Haber ve belgesel programlarının daha çok izlendiğinin ortaya çıktığı bu verilerden anlaşılmaktadır. Eğitimci olma sıfatı taşıyan müdürlerin bu programları izleyerek

asgari düzeyde de olsa Türkiye ve Dünya gündeminde oluşan gelişmeleri yakından takip etmeleri ve kendilerini geliştirmeye dönük programları tercih etmeleri olumlu bir durum olarak ifade edilebilir.

g) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sinema Filmleri ve Açık Oturum Programları İle Magazin ve Yarışma Programlarını İzleme Durumları*

İlköğretim okulu müdürlerinin sinema filmleri ve açık oturum programları ile magazin ve yarışma programlarını izleme durumlarına verdikleri cevaplar şekil 4.35.' te gösterilmiştir.



Şekil 4.35. İlköğretim okulu müdürlerinin sinema filmleri, açık oturum programları ile magazin ve yarışma programlarını izleme durumları

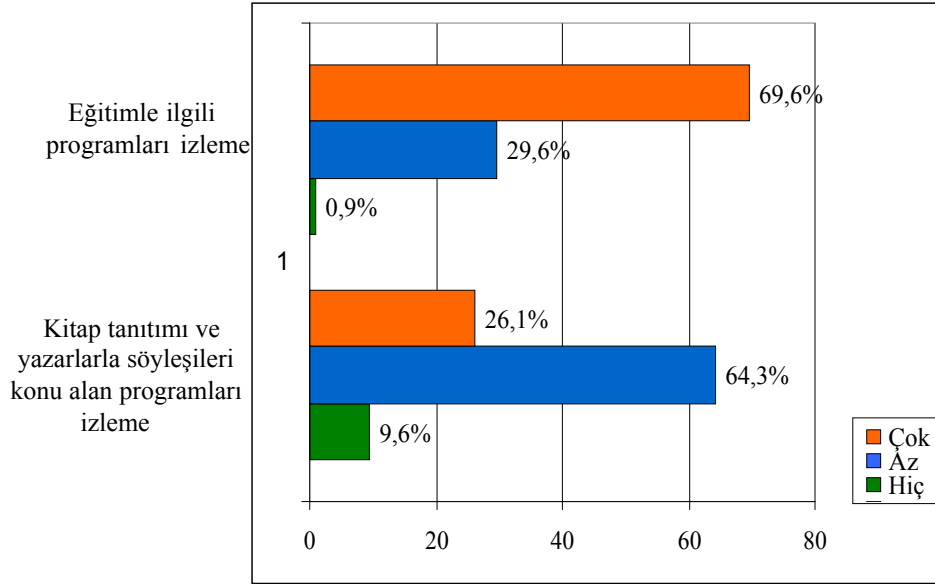
Şekil 4.35.' te müdürlerin (% 20,0)' ının sinema filmlerini çok izlediği, (% 73,9) unun az izlediği, (% 6,1)' inin hiç izlemediği, (% 63,5)' inin açık oturum programlarını çok izlediği, (% 33,9)' unun az izlediği, (% 2,6)' sının da açık oturum programlarını hiç izlemediği görülecektir.

İlköğretim Müdürlerinin magazin ve yarışma programlarını izleme durumlarına bakıldığında da müdürlerin (% 0,9)' unun magazin programlarını çok izlediği, (% 36,5)' inin az izlediği, (% 62,6)' sının da hiç izlemediği, (% 42,6)' sının yarışma programlarını çok izlediği, (% 52,2)' sinin az izlediği ve (% 5,2)' sinin de hiç izlemediği sonucuna ulaşılmıştır. Gaziantep'teki ilköğretim müdürlerinin televizyon

programları ile ilgili tercihlerinde Şekil 4. 24.' teki bulguları destekleyen oranların çıktığı görülmektedir. nceki Şekilde müdürlerin haber programları çok izlediği sonucuna ulaŐılmıştı. Burada da açık oturma programlarını da daha çok izledikleri (% 63,5)' i ön plana çıkmıştır. Ayrıca magazin programlarını hiç izlemeyenlerin de önemli bir (% 62,6) oranda oldukları görülmektedir ki bu durum izlenen programın ciddiyeti ve kişiye kazandırdıkları açısından olumlu bir durum olarak söylenebilir. Radyo Televizyon st Kurulu'nun yaptığı “ Televizyon İzleme EĞilimleri Araştırması” nda elde edilen sonuçlar araŐtırmamızla paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre; eğitim düzeyi yükseldikçe, yabancı sinemalar, açık oturma, tartışma ve kültür programları, belgeseller, ekonomi ve müzik programlarına ilginin arttığı, meslek grupları içerisinde de memurların, açık oturma, tartışma programları ve kültür- sanat programlarını tercih ettikleri ortaya çıkmıştır (Haberleri seviyoruz, *Posta*, 17. 03.2006).

h) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitimle İlgili Ve Kitap Tanıtımı ve Yazarlarla Söyleşileri Konu Alan Programları İzleme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin eğitimle ilgili ve Kitap Tanıtımı, Yazarlarla söyleşileri konu alan programları izleme durumlarına verdikleri cevaplar şekil 4.36.' da gösterilmiştir.



Şekil 4.36. İlköğretim okulu müdürlerinin eğitimle ilgili ve kitap tanıtımı ve yazarlarla söyleşileri konu alan programları izleme durumları

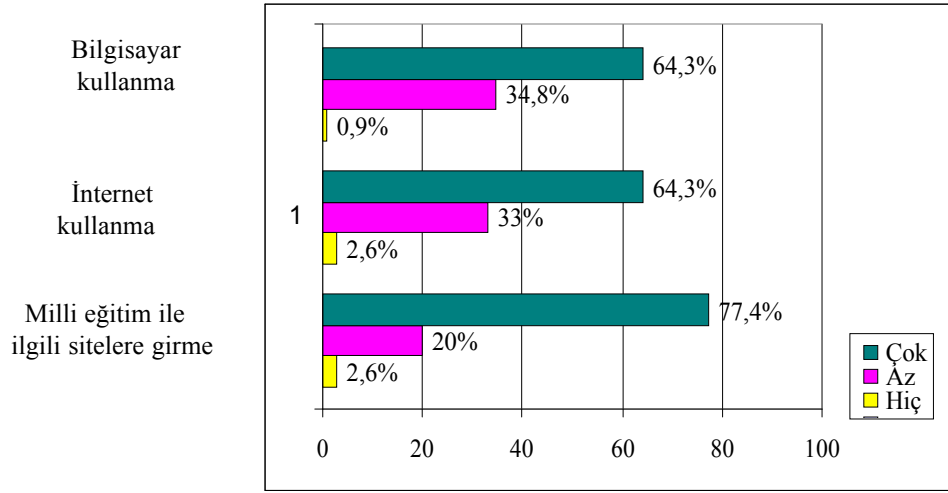
Şekil 4.36.' ya bakıldığında ilköğretim müdürlerinin (% 69,6)' sının eğitimle ilgili programları çok izlediği, (% 29,6)' sının az izlediği, (% 0,9)' unun da hiç izlemediği görülecektir. İlköğretim müdürlerinin (% 26,1)' inin kitap tanıtımı ve yazarlarla söyleşileri konu alan programları çok izlediği, (% 64,3)' ünün az izlediği ve (% 9,6)' sının da hiç izlemediği yine aynı tablodan anlaşılmaktadır. Müdürlerin eğitimle ilgili programları çok izlemeleri mesleğin getirdiği bir ilgi ve yakınlıktan kaynaklanabilir. Özellikle müdürlerin eğitimde meydana gelen gelişmelerden ve ortaya çıkan yeni paradigmalardan haberdar olmaları, bilgi sahibi olmaya çalışmaları açısından bu programları izlemeleri, okulda taşıdıkları misyonun bir gereği olarak kabul edilebilir. Okul yöneticisi, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisinde. Bu sebeple, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemeli ve kendisini yetiştirmelidir (Cemaloğlu, 2002) .

4.1.4. Teknoloji Kullanımı

İlköğretim okulu müdürlerinin teknoloji kullanımı ile ilgili durumlarını belirlemeye yönelik olarak anket formunda yer alan 3 soruya deneklerin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular grafik halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Bilgisayar, İnternet Kullanma ve Milli Eğitimle İlgili Sitelere Girme Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin eğitimle bilgisayar, internet kullanma ve milli eğitimle ilgili sitelere girme durumlarına verdikleri cevaplar şekil 4.37.' de gösterilmiştir.



Şekil 4.37. İlköğretim okulu müdürlerinin bilgisayar, internet kullanma ve milli eğitimle ilgili sitelere girme durumları

Şekil 4.37.' ye göre ilköğretim müdürlerinin (% 64,3)' ünün bilgisayarı çok kullandığı, (% 34,8)' inin az kullandığı, (% 0,9)' unun hiç kullanmadığı, (% 64,3)' ünün interneti çok kullandığı, (% 33,0)' ının az kullandığı ve (% 2,6)' sının da interneti hiç kullanmadığı ortaya çıkmıştır. Söz konusu tabloda müdürlerin (% 77,4)' ünün milli eğitimle ilgili sitelere çok girdiği, (% 20,0)' ının az girdiği, (% 2,6)' sının da milli eğitimle ilgili sitelere hiç girmediği ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Şekildeki bulgulardan Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin teknolojiyi çok kullandıkları anlaşılmaktadır. Gerek bilgisayar kullanımı, gerekse de internet kullanımı ve milli eğitimle ilgili sitelere girme oranlarında çok seçeneğinin birinci sırada olduğunu görüyoruz. Ancak şekil 4.2'deki bulgularda müdürlerin yaş oranlarına bakılmış ve müdürlerin (% 36,5)' inin 40-49, (% 28,7)' sinin de 50-59 yaş grubunda olduğu

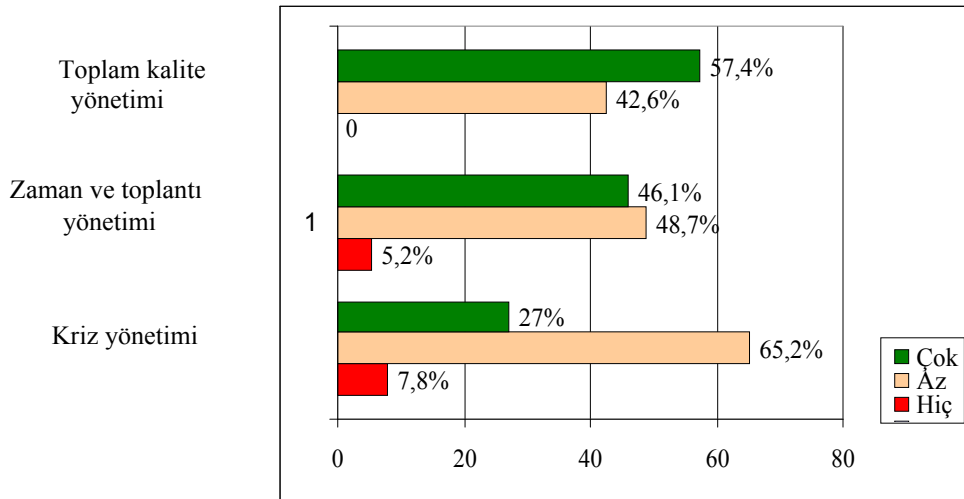
tespit edilmişti. Türkiye’ de bilgisayar, internet kullanımının yaygınlaşması gecikmeli olarak gerçekleşmiş bu durum okullarımıza da geç yansımıştır. Dolayısıyla da belki tecrübeli ama nispeten yaşlı bir profil çizen Gaziantep’ teki müdürlerin teknoloji kullanımı konusunda verdikleri bilgilerin tamamen tutarlı olduğunu söylemek güçtür. Bilgisayarların yönetsel amaçlı kullanılabilmesi ve teknolojinin okulda etkin kullanımı için okul yöneticilerinin teknolojiye karşı olumlu bir tutuma sahip olması gerekmektedir (Turan, 2002: 275).

4.1.5.Yeni Paradigmalar

İlköğretim okulu müdürlerinin yeni paradigmalar ile ilgili bilgi durumlarını belirlemeye yönelik olarak anket formunda yer alan 7 soruya deneklerin verdikleri cevaplara ilişkin bulgular grafikler halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Toplam Kalite, Zaman ve Toplantı Yönetimi ve Kriz Yönetimi Hakkında Bilgi Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin Toplam Kalite Yönetimi, Zaman ve Toplantı Yönetimi ve Kriz Yönetimi hakkında bilgi durumlarını belirlemeye yönelik olarak verdikleri cevaplar şekil 4.38.’ de gösterilmiştir.



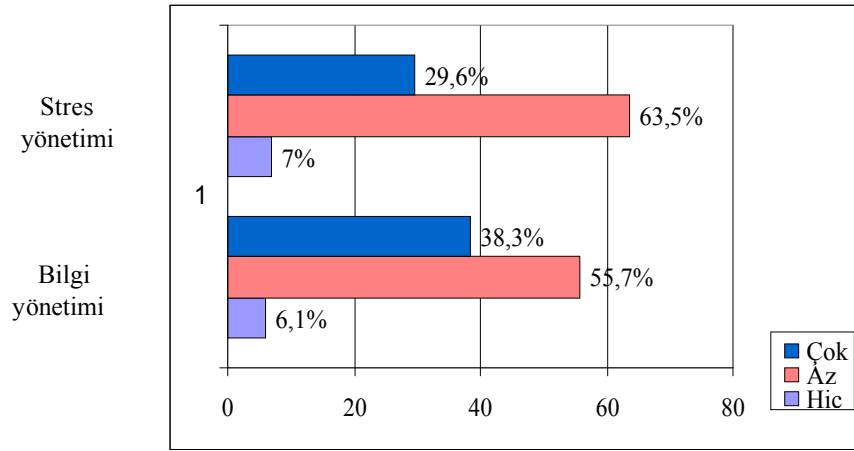
Şekil 4.38. İlköğretim okulu müdürlerinin toplam kalite, zaman ve toplantı yönetimi ve kriz yönetimi hakkında bilgi durumları

Şekil 4.38.’ de müdürlerin (% 57,4)’ ü toplam kalite yönetimi hakkında çok bilgisi olduğunu, (% 42,6)’ sının da az bilgisi olduğu sonucuna ulaşılmış. Ayrıca (% 46,1)’ i zaman ve toplantı yönetimi hakkında çok bilgisi olduğunu, (% 48,7)’ si az

bilgisi olduğunu ve (% 5,2)' si de hiç bilgisinin olmadığını ifade etmiştir. Şekildeki bulgulardan, ilköğretim müdürlerinin (% 27,0)'ının kriz yönetimi hakkında çok bilgisinin olduğu, (% 65,2)' sinin az bilgisinin olduğu, (% 7,8)' inin de hiç bilgisinin olmadığı ortaya çıkan diğer bir sonuçtur. Toplam Kalite Yönetimi'nin okullarda uygulanmaya çalışılması, toplam kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması bu kavramın tanınmasına, ilgi alanına girilmesine etki etmiş olabilir. İlköğretim müdürlerinin bilgi sahibi olmaları bu etkenlerden dolayı tutarlı olarak kabul edilebilir. Zaman ve toplantı yönetimi kavramı da nispeten müdürlerin okullarda sıkça yaşadıkları bir olgu olduğundan bilgilerinin bulunması muhtemeldir. Kriz yönetimi konusunda müdürlerin (% 65,2)' si az oranda bilgi sahibi olduklarını dile getirmişler. Bu bulgu da az oranının tercih edilmesi tutarlık yönünü güçlendirdiği ileri sürülebilir.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stres ve Bilgi Yönetimi Hakkında Bilgi Durumları

İlköğretim okulu müdürlerinin Stres ve Bilgi Yönetimi hakkında bilgi durumlarını belirlemeye yönelik olarak verdikleri cevaplar şekil 4.39.'da gösterilmiştir.



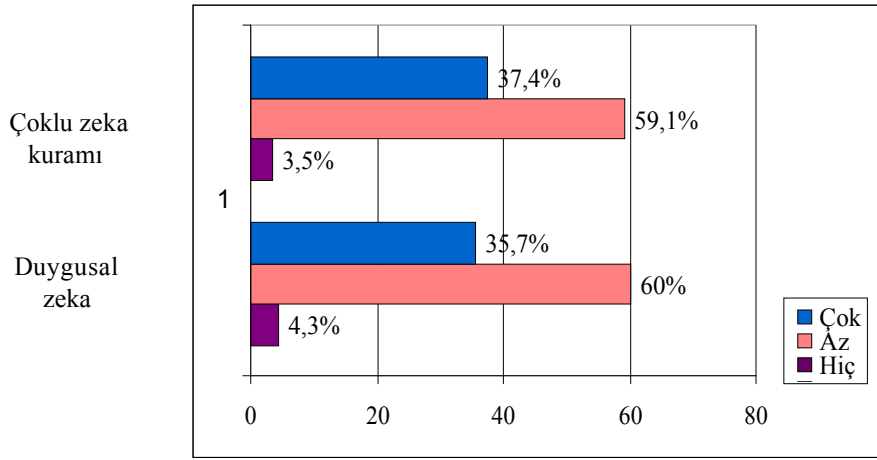
Şekil 4.39. İlköğretim okulu müdürlerinin stres ve bilgi yönetimi hakkında bilgi durumları

Şekil 4.39.' da ilköğretim okulu müdürlerinin stres yönetimi ve bilgi yönetimi hakkında sahip oldukları bilgi durumlarına bakılmıştır. Buna göre; müdürlerin (% 29,6)' sının stres yönetimi hakkında çok bilgisi olduğu , (% 63,5)' inin az bilgisi olduğu, (% 7,0)' ının hiç bilgisinin olmadığı, (% 38,3)' ünün bilgi yönetimi hakkında çok bilgisinin olduğu, (% 55,7)' sinin az bilgisi olduğu ve (% 6,1)' inin de hiç bilgisinin olmadığı görülecektir. Her iki kavram hakkında da müdürler ağırlıklı olarak az seçeneğini işaretlemişler. Stres yönetim hakkında (% 63,5)' i az oranda,

bilgi yönetimi hakkında da (% 55,7)' si yine az oranda bilgilerinin bulunduğunu ifade etmişler.

c) *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çoklu Zeka Kuramı ve Duygusal Zeka Hakkında Bilgi Durumları*

İlköğretim okulu müdürlerinin Çoklu Zeka Kuramı ve Duygusal Zeka hakkında bilgi durumlarını belirlemeye yönelik olarak verdikleri cevaplar şekil 4.40.' ta gösterilmiştir.



Şekil 4.40. İlköğretim okulu müdürlerinin çoklu zeka kuramı ve duygusal zeka hakkında bilgi durumları

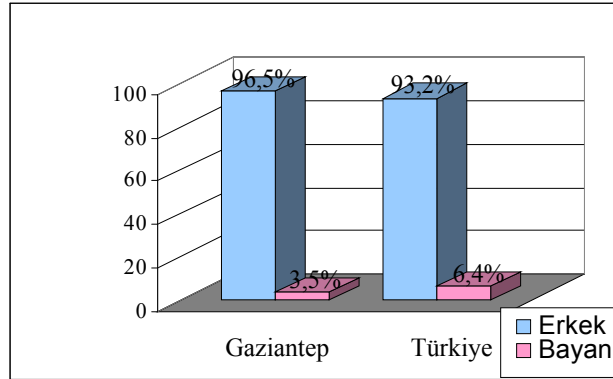
Şekil 4.40.' ta İlköğretim müdürlerinin çoklu zeka kuramı ve duygusal zeka hakkında bilgi durumlarına bakılmıştır. Buna göre; müdürlerin (% 37,4)' ünün çoklu zeka kuramı hakkında çok bilgisinin olduğu, (% 59,1)' inin az bilgisinin olduğu, (% 3,5)' inin de hiç bilgisinin olmadığı, (% 35,7)' sinin duygusal zeka hakkında çok bilgisinin olduğu, (% 60,0)' mın az bilgisinin olduğu ve (% 4,3)' ünün de hiç bilgisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.6. Bazı Değişkenlerin Türkiye Geneli ile Karşılaştırılması

Bu bölümde, araştırmada ölçülen bazı değişkenlerin Türkiye geneli ile karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Gaziantep ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süreleri, ek iş, eşlerinin çalışma durumu, oturdukları konut türü, evin mülkiyeti ve özel arabaya sahip olma durumları, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Öğretim Üyesi Ali İlker Gümüşeli' nin EARGED (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi) işbirliğiyle yaptığı, “2001 yılında İlköğretim Okulu Müdürleri (Çalışma Ortam ve Koşulları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri)” adlı araştırmada ölçülen aynı değişkenler ile karşılaştırılmış, bulgular grafikler halinde gösterilmiş ve açıklanmıştır.

a) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet açısından Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.41.’ de gösterilmiştir.

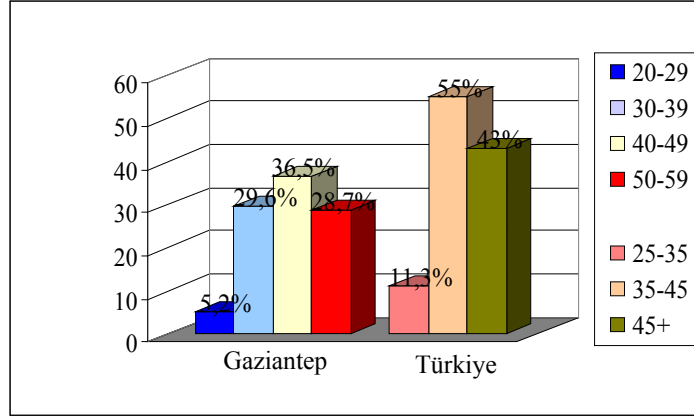


Şekil 4.41. İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet açısından karşılaştırılması

Şekil 4.41.’ de Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin cinsiyet açısından durumları Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Gaziantep’ te elde edilen veriler ülke geneli ile paralellik göstermektedir. Türkiye’ de erkek egemen bir yönetici yapısı olduğu bilinen bir gerçek olarak tekrar karşımıza çıkmaktadır. Bayanların yöneticilik söz konusu olduğunda geri planda kalmayı tercih etmelerinde; toplumsal bakış açısının, annelik rolünün ve ataerkil ile yapısının etkisi bulunabilir.

b) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaş Açısından Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin yaş açısından Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.42.’ de gösterilmiştir.

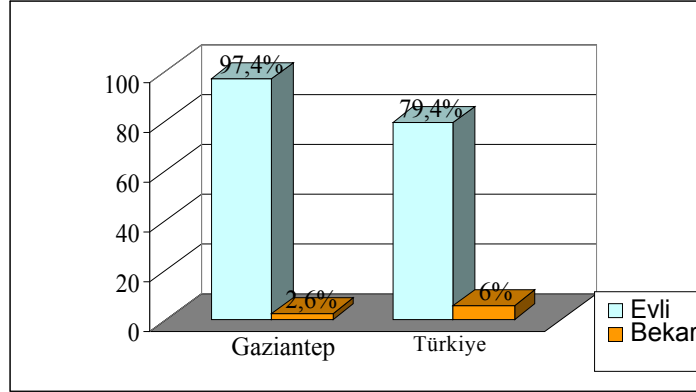


Şekil 4.42. İlköğretim okulu müdürlerinin yaş açısından karşılaştırılması

Şekil 4.42.’de Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin yaş açısından durumları Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Gaziantep’ teki müdürlerin yaş ortalaması Türkiye genelinde olduğu gibi orta yaş ve üstü grubunda toplandığı görülmektedir. Gerek Türkiye genelinde gerekse de Gaziantep’ te müdürlerin ağırlıklı olarak orta yaş ve üstü gurubunda olması genç yönetici adaylarına yeterince şans tanınmadığı ve belli bir statükonun devam ettirildiği şeklinde izah edilebilir.

c) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Medeni Durum Açısından Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin medeni durumları açısından Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.43.’ te gösterilmiştir.

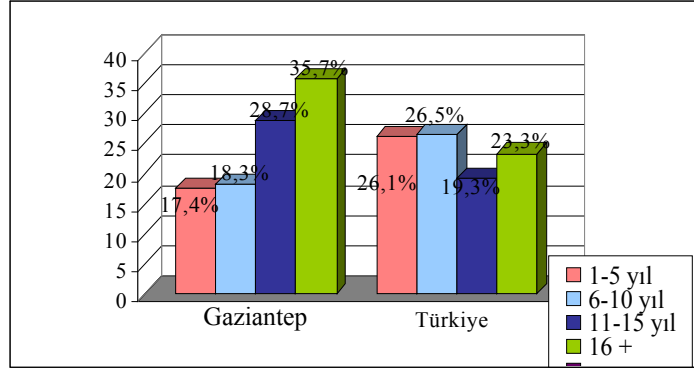


Şekil 4.43. İlköğretim okulu müdürlerinin medeni durum açısından karşılaştırılması

Şekil 4.43.’ te Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin medeni durumları Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Türkiye genelinde olduğu gibi Gaziantep’ teki müdürlerin büyük çoğunlunun evli olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum müdürlerin toplumun en küçük birimi kabul edilen aile içinde hayatlarını sürdürdükleri ve aile ilişkilerinin getirdiği bir sorumluluk, toplumsal katılım ve istikrarlı bir hayat anlayışı tercih ettikleri şeklinde izah edilebilir

d) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Süresi Açısından Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet süreleri açısından Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.44.’ te gösterilmiştir.

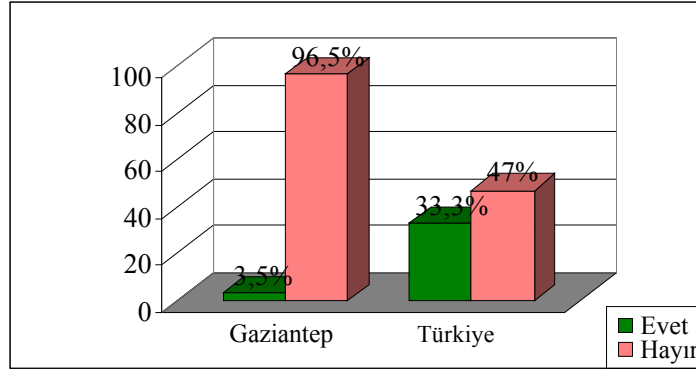


Şekil 4.44. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet süresi açısından karşılaştırılması

Şekil 4.44.’ te Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet süreleri Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Gaziantep’ teki müdürlerin ağırlıklı olarak 11-15 ve 16 yıl ve üzerinde hizmet grubunda yer aldıkları, diğer bir ifadeyle uzun yıllardır müdürlük yaptıkları, Türkiye genelinde ise daha çok 1-5 ve 6-10 yıl hizmet süresine sahip müdürlerin ağırlıkta olduğu ortaya çıkmıştır. Gaziantep ilindeki müdürlerin Türkiye geneline kıyasla müdürlük koltuğunda daha fazla oturdukları, müdürlüğe erken başlayıp geç emekli oldukları söylenebilir.

e) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Ek İş Yapma Açısından Durumlarının Karşılaştırılması

Gaziantep' teki ilköğretim okulu müdürlerinin ek iş yapma durumları açısından Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.45.' te gösterilmiştir.

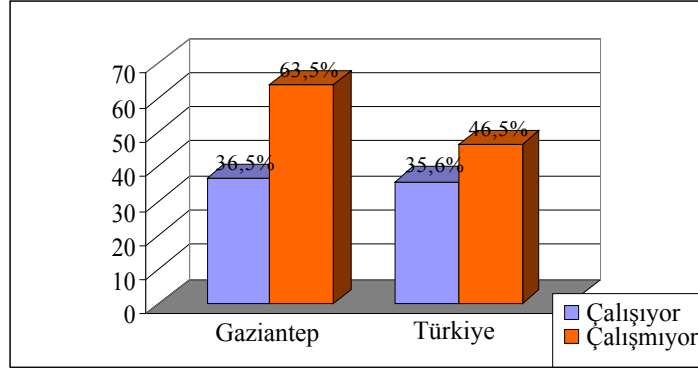


Şekil 4. 45. İlköğretim okulu müdürlerinin ek iş yapma açısından durumlarının karşılaştırılması

Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin ek iş yapma durumlarının Türkiye geneli ile karşılaştırılması; yukarıda şekilde görüleceği gibi Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin tamamına yakını ek işle uğraşmadıklarını ifade ederken, ülke genelinde önemli sayılabilecek bir oran (% 33,3)' ü ek bir iş yaptıklarını belirtmişlerdir. Şekildeki verilere göre Gaziantep' teki müdürlerin Türkiye geneline göre ek bir işle uğraşmadıkları, meslekleri ile ilgilendikleri söylenebilir. Meslek dışı, ekonomik katkı sağlayacak faaliyetlerle uğraşmanın yasak olması ve öğretmenlerin aksine müdürlerin zamanlarının çoğunu okulda geçirmek zorunda olmaları hem ek bir iş yapmayı hem de bu alanda gerçek verilere ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Türkiye genelinde elde edilen verilerin daha gerçekçi çıkması araştırmanın EARGED (Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi) işbirliğiyle yapılmış olmasından ileri gelebilir.

f) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eşlerinin Çalışma Durumlarının Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin eşlerinin bir işte çalışma durumlarının Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.46.’ da gösterilmiştir.

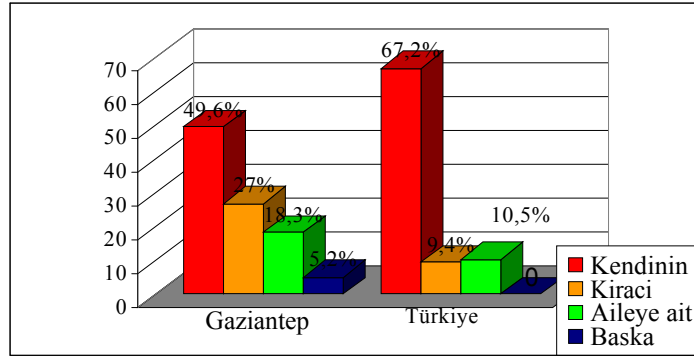


Şekil 4.46. İlköğretim okulu müdürlerinin eşlerinin çalışma durumlarının karşılaştırılması

Şekil 4.46.’ daki verilere göre Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin eşlerinin bir işte çalışma durumları (% 36,5), Türkiye geneli (% 35,6) ile paralellik göstermektedir. Gaziantep’ teki müdürlerin yarısından fazlasının (% 63,5), ülke genelindeki müdürlerin yaklaşık yarısının (% 46,5) eşi bir işte çalışmıyor. Son dönemlerde ülkemizin yaşadığı sosyal ve toplumsal değişimler, aile içinde kadın ve erkeğin çalışarak daha tatminkar bir yaşam standardı elde etme çabası içerisine girmelerine neden olmuştur. Tek ve sınırlı bir maaş giren hanelerde yaşanan maddi sıkıntılar, yaşam zorluklarını ön plana çıkarmakta ve sosyo- kültürel faaliyetlere katılmayı kısıtlamaktadır. Verilere göre Türkiye’ de çalışan eşlerin sayısının önemli bir orana ulaştığı söylenebilir

g) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Oturdukları Evin Mülkiyeti Hakkındaki Durumlarının Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin oturdukları evin mülkiyeti hakkındaki durumlarının Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.47.’ de gösterilmiştir.

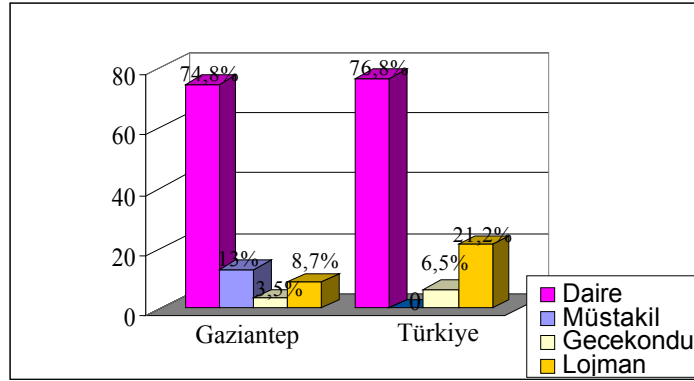


Şekil 4.47. İlköğretim okulu müdürlerinin oturdukları evin mülkiyeti hakkındaki durumlarının karşılaştırılması

Şekil 4.47.’ de Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin oturdukları konutun mülkiyet açısından durumları Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Gaziantep’ teki müdürlerin konut sahibi olma ve kira ödeme açısından ülke genelindeki müdürlerden geride kaldığı söylenebilir. Gaziantep’ teki müdürlerin (% 49,6) sı ev sahibi iken, ülke genelinde bu oran (% 67,2) dir. Yine Gaziantep’ teki müdürlerin (% 27) si kira öderken, Türkiye genelindeki müdürlerin (% 9,4) ü kira ödemektedir. Aslında bu durum eşlerin çalışması ile ilgili yapılan karşılaştırmayla (Şekil 4.46.) paralellik göstermektedir. Gaziantep’ teki müdür eşlerinin (% 63,5)’ inin, Türkiye genelinde ise (% 46,5)’ nin eşinin çalışmadığı bulgusu çift maaşın aile bütçesine sağladığı katkı göz önüne alındığında, konut sahibi olmada ve kira sıkıntısından kurtulmada önemli bir değişken olarak görüldüğü ileri sürülebilir.

g) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Oturdukları Konut Türü Açısından Durumlarının Karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim okulu müdürlerinin oturdukları konut türü açısından durumlarının Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.48.’ de gösterilmiştir.

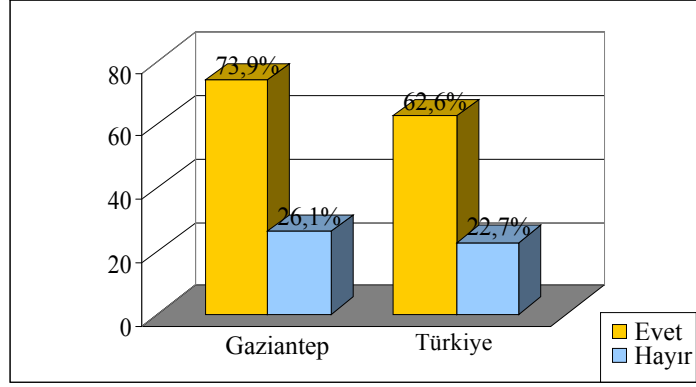


Şekil 4.48. İlköğretim okulu müdürlerinin oturdukları konut türü açısından durumlarının karşılaştırılması

Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin oturdukları konut türü açısından durumlarının Türkiye geneli ile karşılaştırılmasına veriler ışığında bakıldığında, benzer bir durumun söz konusu olduğu söylenebilir. Gerek Gaziantep’ teki müdürlerin, gerekse de Türkiye genelinde müdürlerin büyük çoğunluğunun dairelerde oturduğu görülmektedir. Şehir yaşantısında daire tipi evlerin sağladığı avantajlar (güvenlik, düzen, kalorifer vb.), eşin çalışarak aile bütçesine katkı sağlaması gibi etkenler daire tipi konut yerleşimine yönelmeyi etkilemiş olabilir. Bu arada Türkiye genelindeki verilere bakarak bütün müdürlerin şehirlerde çalıştığını dolayısıyla da apartman dairelerinde oturduğunu söylemek olanaklı değilse de, lojmandan yararlanma oranının (% 21,2) Gaziantep’ e göre daha fazla (% 8,7) olduğunu, bu durumun ilçe ve köylerde bulunan müdürlerin lojman imkanlarından daha fazla yararlanmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

h) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Özel Arabaya Sahip Olma Durumlarının Karşılaştırılması

Gaziantep' teki ilköğretim okulu müdürlerinin özel arabaya sahip olma durumlarının Türkiye geneli ile karşılaştırılması şekil 4.49' da gösterilmiştir.



Şekil 4. 49. İlköğretim okulu müdürlerinin özel arabaya sahip olma durumlarının karşılaştırılması

Şekil 4.49' da Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin özel arabaya sahip olma durumları Türkiye geneli ile karşılaştırılmıştır. Şekildeki verilere göre Gaziantep' teki müdürlerin (% 73,9) unun, Türkiye genelinde de (% 62,6) sının özel arabaya sahip olduğu görülmektedir. Gaziantep' teki müdürlerin Türkiye genelindeki müdürlere göre az bir farkla da olsa daha çok özel araba sahibi oldukları görülmektedir. Bu durum müdürlerin sahip oldukları hizmet sürelerindeki oranlarla açıklanabilir (Şekil 4.44.). Gaziantep' teki müdürlerin ağırlıklı olarak 11-15, 16 yıl ve üzerinde hizmet sürelerinin bulunduğu belirtilmişti. Buna karşılık Türkiye genelindeki müdürler daha çok 1-5 ve 6-10 yıl hizmet sürelerinde toplanmıştı. Bu durumda kıdemli olan Gaziantep' teki müdürlerin birikimlerini özel arabaya dönüştürdükleri söylenebilir.

4.1.7.Yöneticilik Becerileri ve Yönetim Süreçleri

Araştırmada kullanılan anketin Bölüm II' deki maddeleri, beşli derece ölçeğiyle hazırlanmış; “Hiç Katılmıyorum” seçeneği için 1, “Katılmıyorum” seçeneği için 2, “Kararsızım” seçeneği için 3, “Katılıyorum” seçeneği için 4 ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneği için 5 puan verilmiştir. Böylelikle deneklerin anket yolu ile ifade ettikleri bilgiler dereceleme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. Beşli ölçekteki dört aralık için ($5-1= 4$) hesaplanan aralık katsayısına göre ($4/5= 0,80$) seçenek puan sınırlılıkları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Tablo 4.1. Anket maddelerinin derece, seçenek ve puan aralıkları

Derece	Seçenekler	Puan aralıkları
1	Hiç Katılmıyorum	1,00- 1,79
2	Katılmıyorum	1,80- 2,59
3	Kararsızım	2,60- 3,39
4	Katılıyorum	3,40- 4,19
5	Tamamen Katılıyorum	4,20- 5,00

Ölçekteki aralık sınırlarını belirlemek için Tablo 4. 1.'de görüldüğü gibi ilk seçenek için birinci derecenin üzerine 0,80 katsayısının 1 eksiği ilave edilmiş (1,79), ikinci seçenek için birinci aralıktan 0,01 puan eklenerek (1,80) başlanmış ve yine 0,80 katsayısının 0,01 eksiği ilave edilerek ikinci aralık belirlenmiştir. Üçüncü, dördüncü ve beşinci aralık için aynı uygulama ile devam edilerek 5'li derecelemede sınırlar saptanmıştır.

a) *Yöneticilik Becerileri Açısından Sergilenen Profilin Yeterliliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması*

İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik becerileri açısından sergiledikleri profilin yeterliliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t-sınaması Tablo 4. 2.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Yöneticilik becerileri açısından sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapma ve t-değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	41,63	3,1	-10,84	.00	p < .05
Öğretmen	485	36,58	7,9			

(p < .05)

Tablo 4.2.' de ilköğretim müdürlerinin yöneticilik becerileri açısından sergiledikleri profil ele alınmış, müdür ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Müdürlerin yöneticilik becerileri açısından sergiledikleri profilin yeterliliğine ilişkin ($\bar{X} = 41,63$) algıları, öğretmenlere oranla daha olumludur ($\bar{X} = 36,58$). Ancak her ne kadar öğretmen algıları da olumlu yönde ise de, müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımından algılama düzeyinde bir fark bulunduğu tespit edilmiştir (p < .05). Algılar arasındaki farklılık “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleri arasında ortaya çıkmıştır ki bu iki ifade de olumludur. Bu durum ölçme aracında öğretmenin kimliğini tanıtıcı bir bilgiye yer verilmediyse de, öğretmenlerin okul müdürü ile aralarında sorun yaşamak istememelerinden ve objektif bir değerlendirme yapmalarından kaynaklanabilir.

b) Karar Verme Açısından Sergilenen Profilin Yeterliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması

İlköğretim okulu müdürlerinin, karar verme süreci açısından sergiledikleri profili yeterliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t-sınaması Tablo 4.3.' te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Karar verme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	27,78	2,14	-11,48	.00	p < .05
Öğretmen	485	24,30	5,01			

(p<.05)

Tablo 4.3.' te ilköğretim müdürlerinin karar verme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliği ele alınmış, müdür ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Müdürlerin, karar verme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliliğine ilişkin ($\bar{X}=27,78$) algıları, öğretmenlere ($\bar{X}=24,30$) oranla daha olumludur. Sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir (p<.05). Bu durum, müdürlerin problemlerin çözümünde önemli bir aşama olan karar verme sürecinde öğretmenlerin görüşlerine yeterince başvurmamalarından kaynaklanabilir.

c) *Örgütlenme Açısından Sergilenen Profilin Yeterliliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması*

İlköğretim okulu müdürlerinin, örgütlenme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t-sınaması Tablo 4.4.' te gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütlenme açısından sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	35,10	3,56	-9,28	.00	p< .05
Öğretmen	485	31,20	6,01			

(p<
.05)

Tablo 4.4.' te ilköğretim müdürlerinin örgütlenme açısından ortaya koydukları profile bakılmış, müdür ve öğretmenlerin sergilenen profile ilişkin algıları gösterilmiştir. Elde edilen veriler, ilköğretim müdürlerinin örgütlenme açısından sergilenen profilin yeterliliği konusunda ($\bar{X}=35,10$), öğretmenlerden daha olumlu ($\bar{X}=31,20$) görüş taşıdıkları ve örgütlenme boyutunda müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın olduğunu göstermektedir (p <.05). Müdür ve öğretmen algıları olumlu yönde ise de istatistiksel bakımdan anlamlı bir farkın bulunmuş olması ilköğretim müdürlerinin görev yaptıkları okullarda yeterli örgütlemeyi gerçekleştiremediklerinin ve öğretmenlerle etkin bir iş birliği içerisinde bulunamadıklarının bir ifadesi olduğu ileri sürülebilir. Fakat, bir toplumda insanlar arasındaki işbirliğinin kaynağı, insanların tek başlarına çözemedikleri sorunlar ile karşılaşmaları ve tek başlarına sağlayamadıkları gereksinimleridir. Birlikte çözülmesi ve birlikte sağlanması gereken gereksinimler dayanışmayı gerekli kılmaktadır. Bu zorunluluk, başta insanların bir toplum olarak örgütlenmesine, sonra da toplum içinde değişik işlevleri olan örgütlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu yüzden örgütlenme doğal; doğal olduğu kadar evrenseldir (Başaran, 1989: 87).

d) *Planlama Açısından Sergilenen Profilin Yeterliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması*

İlköğretim okulu müdürlerinin, planlama süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t-sınaması Tablo 4.5.' te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Planlama açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	25,55	2,58	-11,32	.00	p < .05
Öğretmen	485	22,75	4,00			

(p<.05)

Tablo 4.5.' te ilköğretim müdürlerinin planlama süreci açısından ortaya koydukları profilin yeterliğine bakılmıştır. Bunun için müdür ve öğretmenlerin planlama sürecine ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t- test analizleri tabloya yansıtılmıştır. Elde edilen verilere göre, ilköğretim okulu müdürlerinin planlama açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin algılarının ($\bar{X}=25,55$), öğretmenlere oranla ($\bar{X}=22,75$) daha olumlu olduğu, müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır (p <.05). Her ne kadar okullar da yapılacak işler yönetmelik ve ilgili mevzuatlarla düzenlenmiş olsa bile, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevrenin okula olan veya olacak etkilerini de hesaba katarak planlamanın yapılması daha gerçekçi olacaktır. Bu durum okul müdürünün planlamayı okulun tüm iş görenleri ile birlikte yapmasını gerektirir. Müdür ve öğretmen algıları arasında anlamlı farklılığın ortaya çıkması Gaziantep' teki okul müdürlerinin planlama yaparken öğretmenlerin fikirlerine yeterince başvurmamasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

e) Eşgüdümleme Açısından Sergilenen Profilin Yeterliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması

İlköğretim okulu müdürlerinin, eşgüdümleme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t-sınaması Tablo 4.6.' da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Eşgüdümleme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	37,09	2,88	-9,05	.00	p < .05
Öğretmen	485	32,67	6,24			

(p<.05)

Tablo 4.6.' da ilköğretim müdürlerinin eşgüdümleme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliğine bakılmış, müdür ve öğretmenlerin sergilenen profile ilişkin algıları gösterilmiştir. Buna göre ilköğretim müdürleri eşgüdümleme açısından yeterli bir profil oluşturduklarını ($\bar{X}=37,09$) ifade ederken, öğretmenler de müdürlerinin koordinasyon açısından yeterli bir profil sergilediklerine “ katıldıkları “ yönünde görüş belirtmişlerdir ($\bar{X}=32,67$). Her ne kadar müdür ve öğretmen ortalamaları arasında yeterlik yönünden belirgin bir görüş ayrılığı yoksa da, istatistiksel bakımdan algılar arasında anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır (p <.05). Okul müdürlerinin okulda işleri tek başına yapmaya çalışmaları, okulda olumlu bir iklim oluşturma için yeterince çaba göstermemeleri ve okulların işleyişi gereği etkin bir eşgüdüme ihtiyaç duyulduğu gerçeğini göz ardı etmeleri bu sonucun ortaya çıkmasına etki etmiş olabilir.

f) İletişim Açısından Sergilenen Profilin Yeterliliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması

İlköğretim okulu müdürlerinin, iletişim süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t-sınaması Tablo 4.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. İletişim açısından sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	32,14	3,19	-9,76	.00	p < .05
Öğretmen	485	28,13	6,24			

(p<.05)

Tablo 4.7.' de ilköğretim müdürlerinin iletişim süreci açısından ortaya koydukları profile bakılmış, müdür ve öğretmenlerin sergilenen profile ilişkin algıları gösterilmiştir. Bulgulara göre ilköğretim okulu müdürlerinin ($\bar{X}=32,14$) iletişim açısından sergilenen profilin yeterliliği konusunda öğretmenlerden daha olumlu ($\bar{X}=28,14$) görüş belirttikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir (p <.05). Bu durum okul müdürlerinin okulda verim, dolayısıyla da başarı elde etmek için iletişime gereken önemi vermedikleri şeklinde açıklanabilir. Fakat iletişim olgusunun kurumların başarısında önemli etkisi vardır. Çünkü, yöneticinin fikirleri ve kararları ancak öğretmenler tarafından iyi anlaşıldığı zaman doğru uygulanabilir. Böylece okulda verim elde edilir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesi gerekir (Paksoy, 1998:50).

g) Denetleme- Değerlendirme Açısından Sergilenen Profilin Yeterliğine İlişkin Müdür ve Öğretmen Algılarının Ortalama, Standart Sapma ve t-Sınaması

İlköğretim okulu müdürlerinin, denetleme- değerlendirme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliğini belirlemeye yönelik olarak öne sürülen önermelere müdür ve öğretmenlerin verdikleri cevaplara ilişkin algılarının ortalama, standart sapma ve t- sınaması Tablo 4.8.' de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Denetleme- değerlendirme açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalamaları, standart sapmaları ve t- değerleri

Denek Grupları	N	\bar{X}	Ss	t	p	Anlamlılık
Müdür	115	28,00	2,21	- 11,44	.00	p < .05
Öğretmen	485	24,43	5,16			

(p<.05)

Tablo 4.8.' de ilköğretim okulu müdürlerinin denetleme- değerlendirme süreci açısından ortaya koydukları profile bakılmış, müdür ve öğretmenlerin sergilenen profile ilişkin algıları gösterilmiştir. Buna göre; ilköğretim müdürlerinin denetleme - değerlendirme boyutunda sergiledikleri profilin yeterliğine ilişkin algılarının (\bar{X} =28,00) , öğretmenlerin algılarına (\bar{X} =24,43) göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğu da ulaşılan başka bir sonuçtur (p <.05). Türkiye' de belgeye dayalı, statükoyu devam ettiren klasik denetim anlayışının sağlıklı bir denetim sağlamadığı gerçeği müdür ve öğretmen algıları arasında fark yaratmış olabilir.

Tablo 4.9. Yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler açısından müdür ve öğretmen algılarının madde bazında frekans ve ortalama analizi

	N	MÜDÜR (X)	N	ÖĞRETMEN (X)
Okul yönetimi konusunda misyon sahibi olma.	115	4,56 (Tam.katılıyorum)	485	4,02 (Katılıyorum)
Okulu yönetme konusunda örnek bir kişilik sergileme	115	4,59 (Tam.katılıyorum)	485	4,02 (Katılıyorum)
Okul yönetimi alanında bilgi sahibi olma..	115	4,65 (Tam.katılıyorum)	485	4,24 (Tam.katılıyorum)
Okul yönetimi konusunda vizyon sahibi olma.	115	4,50 (Tam.katılıyorum)	485	4,03 (Katılıyorum)
Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanma.	115	4,87 (Tam.katılıyorum)	485	4,29 (Tam.katılıyorum)
Değişime ve gelişime açık olma.	115	4,82 (Tam.katılıyorum)	485	4,14 (Katılıyorum)
Okulu yönetme konusunda yaratıcı olma.	115	4,58 (Tam.katılıyorum)	485	3,83 (Katılıyorum)
Karar vermede bilimsel verilerden yararlanma.	115	4,49 (Tam.katılıyorum)	485	3,90 (Katılıyorum)
Okul yönetimi ile ilgili olan ayrıt. üzerinde düşünme	115	4,53 (Tam.katılıyorum)	485	4,08 (Katılıyorum)
Katılımlı yönetim için uygun ortam sağlama	115	4,62 (Tam.katılıyorum)	485	3,93 (Katılıyorum)
Öğret lideri olarak eyleme geç. için yönet. kar. ver	115	4,47 (Tam.katılıyorum)	485	3,94 (Katılıyorum)
Ekip çalışmasına önem verme.	115	4,86 (Tam.katılıyorum)	485	4,21 (Tam.katılıyorum)
Çabuk ve isabetli karar verme.	115	4,46 (Tam.katılıyorum)	485	3,91 (Katılıyorum)
Çalıştırdığı ekibe yetki ve sorumluluk verme.	115	4,77 (Tam.katılıyorum)	485	4,19 (Katılıyorum)
Yönetimle ilgili ortaya çıkan problemleri çözme.	115	4,58 (Tam.katılıyorum)	485	4,10 (Katılıyorum)
Okulda plan. yaparken çevre şart. göz önüne alma	115	4,68 (Tam.katılıyorum)	485	4,31 (Tam.katılıyorum)
Hedefleri önceden belirleyerek bunları astların kolayca anlayacağı şekilde dile getirme.	115	4,64 (Tam.katılıyorum)	485	4,11 (Katılıyorum)
Yönetici olarak, okulda çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik etme	115	4,64 (Tam.katılıyorum)	485	4,03 (Katılıyorum)
Okul yön. kon. etkili ve uygulanabilir plan. yapma	115	4,56 (Tam.katılıyorum)	485	3,89 (Katılıyorum)
Planlam. olg. "zaman kaybı" olarak değerlendirme	115	2,44 (Katılmıyorum)	485	2,46 (Katılmıyorum)
Planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer iş görenlerle birlikte yapma.	115	4,57 (Tam.katılıyorum)	485	3,93 (Katılıyorum)
Yönetici olarak çalışma gruplarının bir üyesi gibi davranma	115	4,48 (Tam.katılıyorum)	485	3,97 (Katılıyorum)
Derslerin birbirleriyle uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlama	115	4,55 (Tam.katılıyorum)	485	3,82 (Katılıyorum)
Okul müdürü olarak, mevzuat ve uygulamadaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme.	115	4,78 (Tam.katılıyorum)	485	4,25 (Tam.katılıyorum)
Personel toplantılarına ve okulda yap. etk. katılma	115	4,73 (Tam.katılıyorum)	485	4,35 (Tam.katılıyorum)
Okul müdürü olarak, okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapma.	115	4,68 (Tam.katılıyorum)	485	4,17 (Katılıyorum)
Okuldaki org. yapısını geliştirmek amacıyla yenilikleri ve inisiyatif kullanmayı teşvik etme.	115	4,59 (Tam.katılıyorum)	485	4,02 (Katılıyorum)
Okul müdürü olarak; lab, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşiv. sistemli ve etkin bir şek. kull. sağlama.	115	4,61 (Tam.katılıyorum)	485	4,05 (Katılıyorum)
Okuldaki işlerin yürüt. etkin bir şek. koor. etme.	115	4,64 (Tam.katılıyorum)	485	4,01 (Katılıyorum)
Ekip halinde elde edilen başarıları bireyselleştir	115	2,86 (Kararsızım)	485	2,83 (Kararsızım)
Sorumluluk yüklenen görev. yetki pay. yapma	115	4,51 (Tam.katılıyorum)	485	3,91 (Katılıyorum)
Okul topluluğu bütün üye. ve birim. eğitim ve öğretim faaliyetlerinde verimli olmasını ve üyelerin etkin katılımını sağlama.	115	4,51 (Tam.katılıyorum)	485	4,05 (Katılıyorum)
Okulda sağlıklı bir çalışma ortamı sağlama.	115	4,62 (Tam.katılıyorum)	485	4,01 (Katılıyorum)
Öğret. verimli olması için eldeki kaynakların Öğret. lere ulaştırılması konusunda takipçi olma.	115	4,61 (Tam.katılıyorum)	485	3,98 (Katılıyorum)
Yönetici olarak çalışanlar arasında iş böl. yapma	115	4,75 (Tam.katılıyorum)	485	4,21 (Tam.katılıyorum)
Arkadaşlık ve görev ilişkilerini ayırma.	115	4,64 (Tam.katılıyorum)	485	4,08 (Katılıyorum)
Okuldaki org. gerçekleştirecek bec. sahip olma	115	4,57 (Tam.katılıyorum)	485	4,10 (Katılıyorum)
Okul müd. olarak, öğret. eleştirirken nedenlerini de açıklama.	115	4,62 (Tam.katılıyorum)	485	4,10 (Katılıyorum)
Okul müdürü olarak, öğretmenle olan ilişkilerinde tavır ve tutumlarında tutarlı olma.	115	4,57 (Tam.katılıyorum)	485	3,93 (Katılıyorum)
Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim oluşturma.	115	4,61 (Tam.katılıyorum)	485	4,10 (Katılıyorum)
Öğretmenlerin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını sağlama.	115	4,58 (Tam.katılıyorum)	485	3,92 (Katılıyorum)
Okulun öğretimsel etkinliğini artırmak için bilgisayar tek. (internet, e-mail) yararlanma	115	4,62 (Tam.katılıyorum)	485	4,10 (Katılıyorum)

Tablo 4.9. (devam/cont.)

	N	MÜDÜR (X)	N	ÖĞRETMEN (X)
Öğretim kalitesini geliştirmek amacıyla öğretmen veli iletişim sürecini güçlendirme.	115	4,65 (Tam.katılıyorum)	485	4,03 (Katılıyorum)
Öğretmenlerin etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamlarını düzenleme.	115	4,46 (Tam.katılıyorum)	485	3,92 (Katılıyorum)
Öğretmenlerin değerlendirilmelerinde objektif ve adil olma	115	4,78 (Tam.katılıyorum)	485	3,98 (Katılıyorum)
Denetimin gerçekçi olması ve uygun kriterler içermesi gerektiğine inanma.	115	4,78 (Tam.katılıyorum)	485	4,07 (Katılıyorum)
Okuldaki denetimin rehberlik amacıyla yapılması gerektiğine inanma.	115	4,70 (Tam.katılıyorum)	485	4,11 (Katılıyorum)
Denetimin, düzeltme ve geliştirmeye yardımcı olması gerektiğine inanma.	115	4,78 (Tam.katılıyorum)	485	4,22 (Tam.katılıyorum)
Denetimin çalışanların motivasyonunu artıracığına inanma	115	4,36 (Tam.katılıyorum)	485	4,01 (Katılıyorum)
Değerlendirme yaparken var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanma.	115	4,59 (Tam.katılıyorum)	485	4,01 (Katılıyorum)

Tablo 4.9.’ da veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan ve müdürlerin yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler açısından yeterliğini ölçen önermelere ilişkin müdür ve öğretmen algılarının ortalama ve frekans değerleri gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre müdür ve öğretmenlerin, yöneticilik becerileri ile ilgili “okul yönetimi alanında bilgi sahibi olma” ve “yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanma”, karar verme süreci ile ilgili “ekip çalışmasına önem verme”, planlama süreci ile ilgili “okulda planlama yaparken çevre şartlarını göz önüne alma”, koordinasyon süreci ile ilgili “okul müdürü olarak, mevzuat ve uygulamadaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme” ve “personel toplantılarına ve okulda yapılan etkinliklere katılma”, örgütlenme süreci ile ilgili “yönetici olarak çalışanlar arasında iş bölümü yapma” ve değerlendirme süreci ile ilgili “denetimin, düzeltme ve geliştirmeye yardımcı olması gerektiğine inanma” yeterliklerine “tamamen katıldıkları” görülmektedir.

Ayrıca müdür ve öğretmenlerin planlama süreciyle ilgili “planlama olgusunu “zaman kaybı” olarak değerlendirme” yeterliğine “katılmıyorum “ ve örgütlenme süreciyle ilgili “ekip halinde elde edilen başarıları bireyselleştirme” yeterliğine “kararsızım” şeklinde cevap verdikleri ortaya çıkmıştır. Yukarıda belirtilen önermelerin dışındaki tüm önermelere müdürlerin, “tamamen katılıyorum”, öğretmenlerinde “katılıyorum” biçiminde algılarını ifade ettikleri görülmektedir.

Tüm bu veriler ışığında; müdürlerin gerek yöneticilik becerileri gerekse de yönetsel süreçler açısından sergiledikleri profilin yeterli olduğuna “tamamen katıldıkları”, öğretmenlerinde “katıldıkları” anlaşılmaktadır.

4.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, Gaziantep ilindeki resmi ilköğretim okullarında müdür olarak görev yapan eğitimcilerin kişisel profillerinin yanı sıra yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçlerle ilgili profillerini saptamak amacıyla geliştirilen anket sorularına verdikleri cevaplar ve öğretmenlerin aynı anketin yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçlerle ilgili kısmına verdikleri cevaplara göre önceden geliştirilen hipotezlerin sınanması sonucunda elde edilen verilerin genel sonuçları açıklanmıştır. Ayrıca, araştırma sonuçları ışığında konuya ilişkin bazı önerilerde bulunulmuştur. Araştırma sonuçları, araştırma ana problemine ilişkin sonuç ve her bir araştırma hipotezine ilişkin sonuç şeklinde sunulacaktır.

Ana probleme ilişkin sonuç:

Problem: İlköğretim okullarında görev yapan müdürler kişisel ve yönetsel bakımlardan nasıl bir profil sergilemektedirler?

Ana problemin kişisel özellik boyutunda, Gaziantep ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin; tamamına yakının erkek, orta yaşın üstünde, evli, kıdemli, genel lise artı eğitim fakültesi mezunu, yüksek lisans veya doktora yapmamış, ek işle uğraşmayan, eşlerini genellikle öğretmenler arasından seçen, daire tipi evlerde oturan, yarısının kendine ait evi, çoğunluğunun özel arabası olan, sigara ve alkolden hoşlanmayan, yabancı dil bilmeyen, düzenli tatil yapamayan, cep telefonu, kredi kartı ve bilgisayar kullanan, medyayı takip eden, magazin programlarına uzak, kültürel yayınlara ve programlara ilgi duyan, sendika ve sosyal faaliyetlere az katılan, teknolojiye duyarlı, eğitim ve yönetim alanlarındaki yeni paradigmalara fazla aşina olmayan bir profil çizdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler açısından; Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin ileri sürülen önermeler ışığında yeterli bir profile sahip olduklarına “tamamen katıldıkları”, öğretmenlerin de “katıldıkları” sonucu ortaya çıkmıştır.

Birinci Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 1: *Müdürlerin etkin bir sosyo- kültürel yaşantıları yoktur.*

Araştırma sonucunda, ilköğretim müdürlerinin sosyo- kültürel yaşantıları ile ilgili olarak; yüzde 68,7' sinin yabancı dil bilmediği, yüzde 66,1' inin kişisel bilgisayarının, yüzde 94,8' inin ehliyet, yüzde 73,9' unun özel arabasının, yüzde 99,1' inin cep telefonunun bulunduğu, yüzde 93,0' ının kredi kartı kullandığı, yüzde 73,0' ının düzenli olarak gazete okuduğu, yüzde 50,4' ünün bilimsel dergileri takip ettiği, yüzde 60,0' ının ayda bir kitap okuduğu, yüzde 63,5' inin ayda bir aileleri ile dışarıda yemek yedikleri, yüzde 67,0' ının düzenli olarak tatil yapamadıkları belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin, yabancı dil bilme ve düzenli tatil yapabilme değişkenleri dışında, etkin bir sosyo- kültürel yaşantılarının bulunduğu ortaya çıkmıştır.

İkinci Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 2: *Müdürler teknolojiyi (Bilgisayar kullanımı, İnternet vb.) yeterince kullanamamaktadırlar.*

Araştırma sonucunda, ilköğretim müdürlerinin teknolojiyi kullanma durumları ile ilgili elde edilen verilere göre; yüzde 64,3' ünün bilgisayarı çok, yüzde 34,8' inin az kullandığı, yüzde 64,3' ünün İnternet' e çok, yüzde 33,0' ının az girdiği ve yüzde 77,4' ünün milli eğitimle ilgili sitelere çok, yüzde 20,0' ının az girdiği belirlenmiştir. Bilgisayar ve internet kullanımı, milli eğitim ile ilgili siteler girme oranlarında “çok” tercihinin daha fazla işaretlenmesi, Gaziantep' teki ilköğretim müdürlerinin teknolojiyi yeterince kullandıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

Üçüncü Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 3: *Müdürlerin yeni paradigmlar (Toplam Kalite Yönetimi , Çoklu Zeka Kuramı, Duygusal Zeka, Çağdaş Yönetim Kuramları) hakkında yeterli bilgileri yoktur.*

Araştırma sonucunda, ilköğretim müdürlerinin yeni paradigmlar hakkındaki bilgi durumları ile ilgili olarak; Toplam Kalite Yönetimi hakkında yüzde 57,4' ünün çok, yüzde 42,6' sının az; Zaman ve Toplantı Yönetimi hakkında yüzde 46,1' inin çok, yüzde 48,7' sinin az; Kriz Yönetimi hakkında yüzde 27,0' ının çok, yüzde 65,2' sinin az; Stres Yönetimi hakkında yüzde 29,6' sının çok, yüzde 63,5' inin az; Bilgi Yönetimi hakkında yüzde 38,3' ünün çok, yüzde 55,7' sinin az; Çoklu Zeka Kuramı hakkında yüzde 37,4' ünün çok, yüzde 59,1' inin az; Duygusal Zeka hakkında yüzde 35,7' sinin çok, yüzde 60,0' ının az bilgisi bulunduğu belirlenmiştir.

Verilere bakıldığında, Toplam Kalite Yönetimi hakkındaki “çok” seçeneği dışında diğer paradigmlar hakkındaki bilgi durumları için “az” seçeneğinin daha çok tercih edildiği görülecektir. Bu durum Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin yeni paradigmlar hakkındaki bilgi durumlarının “az” olduğunu ortaya koymaktadır.

Dördüncü Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 4: *Yönetici yeterlikleri açısından sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

Müdürlerin yöneticilik becerileri açısından sergiledikleri profilin yeterliliğine ilişkin algılarının ($\bar{X} = 41,63$), öğretmenlere oranla daha olumlu ($\bar{X} = 36,58$) olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, her ne kadar öğretmen algıları olumlu yönde ise de, müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir ($p < .05$). Algılar arasındaki farklılık “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçenekleri arasında ortaya çıkmıştır ki bu iki ifade de olumludur.

Beşinci Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 5: *Karar verme sürecinde sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

Müdürlerin, karar verme süreci açısından sergiledikleri profilin yeterliliğine ilişkin ($\bar{X} = 27,78$) algıları, öğretmenlere ($\bar{X} = 24,30$) oranla daha olumludur. Karar verme sürecinde sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$).

Altıncı Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 6: *Örgütlenme sürecinde sergilenen profilin yeterliliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

Elde edilen verilere göre, Gaziantep’ teki ilköğretim müdürlerinin örgütlenme açısından sergilenen profilin yeterliği konusunda ($\bar{X} = 35,10$), öğretmenlerden daha olumlu ($\bar{X} = 31,20$) görüş taşıdıkları, görüşler arasındaki bu farklılığın örgütlenme boyutunda müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farka yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır ($p < .05$).

Yedinci Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 7: *Planlama sürecinde sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

İlköğretim okulu müdürlerinin planlama açısından sergilenen profilin yeterliğine ilişkin algılarının ($\bar{X}=25,55$), öğretmenlere oranla ($\bar{X}=22,75$) daha olumlu olduğu, müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır ($p < .05$).

Sekizinci Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 8: *Eşgüdümleme sürecinde sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

İlköğretim müdürleri eşgüdümleme açısından yeterli bir profil oluşturduklarını ($\bar{X}=37,09$) ifade ederken, öğretmenler de müdürlerinin koordinasyon açısından yeterli bir profil sergilediklerine “ katıldıkları “ yönünde görüş belirtmişlerdir ($\bar{X}=32,67$). Her ne kadar müdür ve öğretmen ortalamaları arasında belirgin bir görüş ayrılığı yoksa da, istatistiksel bakımdan sergilenen profilin yeterliğine ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır ($p < .05$).

Dokuzuncu Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 9: *İletişim sürecinde sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

Bulgulara göre ilköğretim okulu müdürlerinin ($\bar{X}=32,14$) iletişim süreci açısından sergilenen profilin yeterliği konusunda öğretmenlerden daha olumlu ($\bar{X}=28,14$) görüş belirttikleri ortaya çıkmış, ayrıca müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($p < .05$).

Onuncu Hipoteze İlişkin Sonuç:

Hipotez 10: *Denetim- Değerlendirme sürecinde sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında fark yoktur.*

İlköğretim müdürlerinin denetleme - değerlendirme boyutunda sergiledikleri profilin yeterliğine ilişkin algılarının ($\bar{X}=28,00$), öğretmenlerin algılarına ($\bar{X}=24,43$) göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark olduğu da ulaşılan başka bir sonuçtur ($p < .05$).

Elde edilen bulgulara göre;

- | | |
|--|--------------|
| 1. hipotezin ----- | kısmen kabul |
| 3. hipotezin ----- | kabul |
| 2., 4., 5., 6., 7., 8., 9. ve 10. hipotezlerin ----- | red |

edildiği ortaya çıkmıştır.

Yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçler açısından sergilenen profilin yeterliğini tespit etmek, müdür ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını ortaya koymak amacıyla geliştirilen 4.5.6.7.8.9.ve 10. hipotezlere ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında; söz konusu tüm süreçlerle ilgili müdür ve öğretmen algıları arasında istatistiksel bakımından anlamlı bir fark bulunduğu, ancak bu algı farklılığının müdürler için “tamamen katılıyorum” , öğretmenler için de “katılıyorum “ şeklinde olduğu, dolayısıyla yöneticilik becerileri ve yönetsel süreçlere ilgili sergilenen profilin yeterliğine ilişkin müdür ve öğretmen görüşlerinin olumlu olduğu ifade edilebilir.

Bu sınırlı araştırma sonunda toplanan verilerden elde edilen bulgulara paralel olarak uygulayıcı ve araştırmacılar için getirilebilecek öneriler şunlardır:

- 1- Bayanların okul müdürü olmasını özendirici önlemler alınmalı, müdür seçimin de bayan adaylar için belirli bir kontenjan ayrılmalıdır.
- 2- İlköğretim okulu müdürlerinin lojmandan yararlanma olanakları artırılmalıdır.
- 3- Gelişmiş ülkelerin bir çoğunda okul yöneticiliği öğretmenlikten ayrı bir meslek olarak kabul edilmekte, yöneticiler eğitim yönetimi alanında yüksek lisans hatta doktora derecesi almış olanlar arasından seçilmektedir. Türkiye’de ise son yönetmelikle yüksek lisans yapmış olma okul müdürlüğüne atamada tercih nedeni olarak kabul edilmekle birlikte, uygulamada bu konuya gereken önemin verildiğini söylemek olanaklı değildir. Okulların eğitim yönetimi alanında yeterlik kazanmış müdürler tarafından yönetilebilmesi için tüm okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmış olması sağlanmalıdır. Bunun için üniversitelerle işbirliğine gidilerek, öncelikle çağdaş okul müdürlüğü için kabul edilecek yeterlik standartları belirlenmelidir. Daha sonra bu standartlara dayalı olarak yüksek lisans eğitimi programları oluşturulmalı ve okul müdürlerinin bu programlara katılımı sağlanmalıdır.

- 4- Bu araştırma Gaziantep' teki ilköğretim okulu müdürlerinin çoğunun eğitimdeki yeni paradigmalarda konusunda yeterli bir bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum ilköğretim okullarının etkili işleyişi için önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için okul müdürleri okul yönetimi ve liderliği konusunda hizmet içi eğitimlere alınmalıdır.
- 5- Bu araştırma Gaziantep ilindeki ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin profillerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Benzer bir çalışma ülkemizin çeşitli illerinde, bölgelerinde veya ülkemizin tamamını içine ele alacak şekilde yapılarak ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin profilleri ortaya çıkarılabilir. Aynı şekilde değişik okul türlerinde (lise, meslek lisesi, özel okullar, imam-hatip vb.) görevli yöneticilerin profilleri de araştırma konusu yapılabilir. Öğretmenlerin profillerine yönelik bir çalışma yapılabileceği gibi il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri' nde görevli üst yöneticilerin profilleri de araştırma konusu yapılabilir.
- 6- İlköğretim okulu müdürü profilindeki değişimleri izleyebilmek için bu tür araştırmalar, gelişmiş ülkelerin bazılarında olduğu gibi, belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.

Türkiye' de yıllardan beri ısrar edilen kısa vadeli politikalarla, öğretmenlik mesleğinin kolay bir meslek görünümüne konulmasından kaynaklanan nitelik ve nicelik sorunu bugün de devam etmektedir. Buna bağlı olarak yöneticiliğe geçiş yapan öğretmenlerin lisans düzeyinde çok daha kaliteli bir eğitimden geçirilmeleri, yöneticiliğin ayrı bir branş olarak ele alınması, okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapanlardan seçilmesi gerekmektedir. Çünkü; yönetim ve yöneticilik başlı başına bir disiplin olarak bilim dünyasında yerini almıştır. Bu gün uyguladığımız hizmet içi seminerleriyle, kıdeme göre yönetici atama, siyasi düşüncelere göre yönetici seçme vb. uygulamalarla yönetici yetiştirmek bilimsellikten uzaktır.

KAYNAKLAR

- Açıkalm, A.(1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Pegem Yayınları, Ankara, s. 3.
- Açıkalm, A. (1995). 2020 Yılında benim okulum. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1 (1): 9.
- Açıkalm, A. (1996). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.58.
- Açıkalm, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Öncü Basımevi, Ankara, ss.3-4-152.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. Kanyılmaz Matbaası, İzmir, ss. 9-10.
- Akçay, A.(Kış 2003). Okul müdürleri öğretmenlerini etkileyebiliyor mu? <http://www.Yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/akcay-htm>. (10.06.2004).
- Akyol, M. (1997). *Orta ve Üst Düzey Otel Yöneticilerinin Profili ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, ss. 70-83.
- Akyüz, Y. (1980). *Öğretmen Örgütlenmesi*. Türkiye, Fransa, İsviçre ve Uluslararası Düzeyde.: A.Ü. Eğitim Fakültesi. Ankara, s.36.
- Altun G. (2001). *Güven Duyulan Yönetici Profili*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, ss.63-71.
- Atlıoğlu, Y. ve Şahin, A. (2002). Liderlik anlayışımız. <http://www.Yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/> (10.06.2004).
- Aydın, M. (1986). *Eğitim Yönetimi* (Ders Notları). İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara, s. 21.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, ss.53-70-78-132-133-134-152-258-272-273.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, s.152.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Yargıcı Matbaası, Ankara, ss. 27-49-78-87-154.

- Aytek, B. (1976). *Yönetim Görevleri*. Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21, Ankara, s. 29.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, s. 23.
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Pegem Yayınları, Ankara, s.158.
- Baltaş, Z. A. (1999). *Bedenin Dili*, (22. Basım). Remzi Kitabevi, İstanbul, s.21.
- Başar, H. (1995). *Eğitim Denetçisi*. Pegem Yayınları, Ankara, s.29.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.9-102
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. (İkinci baskı). Gül Yayınları, Ankara, s.87.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Kadioğlu Matbaası, Ankara, s.99.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim Yönetim*. Kadioğlu Matbaası, Ankara, ss.53-80-124.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Sevinç Matbaası, Ankara, s. 52.
- Başaran, İ. E. (1999). *Eğitime Giriş*. Umut Yayım, Ankara, s.150.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara, s. 23.
- Buluç, B. (1998). *Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*, Yeni Türkiye 21.Yy. Özel Sayısı 1 (4), Ankara, s.1212.
- Bursalıoğlu, Z. (1981).*Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93. Ankara, s.227.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (Genişletilmiş 7. Baskı), A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, s.55.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2): 128-207.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (9. Baskı), Pegem Yayınları, Ankara, s.220.
- Bursalıoğlu, Z. (1995). Bilgi toplumunun doğuşu ve yönetimi, *Eğitim Yönetimi*, 1 (1): 44.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, (On Birinci Basım), Pegem Yayınları, Ankara, s.113.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s. 69.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem A Yayıncılık, Ankara, ss.4-15-97.

- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegem A-Yayıncılık. Ankara, ss.117-118.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. <http://www.Yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/Can.Htm.45k>. (12.06.2004).
- Can, N. ve Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/148/can-çelikten/htm>. (12.06.2004).
- Canikli, İ.(2006). Öğretmenleri psikolojik yönden olumsuz etkileyen faktörler. *Eğitime Bakış Dergisi*, 2(5):68-69.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen performansının artırılmasında okul yöneticisinin rolü. <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/153-154/cemaloğlu/htm>. (09.07.2004).
- Cüceloğlu, D. (1996). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*,(On yedinci baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 71.
- Cürebal, F. (2003). Kadıköy ilçesi resmi ve özel okul öncesi ilk ve ortaöğretim kurumları okul müdürleri konulu yapılan araştırma sonuçları. 2001/2002 Öğretim yılında Kadıköy millî eğitim raporu. <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/curebal.htm-51k>. (17.06.2004).
- Çalık, T. (1997). Etkili eğitim yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*, (134): 55.
- Çelik, V. (1990). *Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, ss. 125-137.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*, 1(1):47-51.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s. 68.
- Çubukçu, Z. ve Döndar, İ. (2003). Okul yöneticilerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri. <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/cubukcu-dondar/htm>. (14.06.2004).
- Dayı, İ. (1998). *Çağdaş Üst Düzey Yönetici Profiline Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss.126-132.
- Demirtaş, H. (1997). Etkili eğitim yöneticisi davranışları. <http://inonu.edu.tr/~hdemirtas/TEFTIS.htm> - 32k (09.04.2004).

- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, s.25.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, ss.1-108.
- Doud, J. L., and Keller, E. P. (1998). The K-8 Principalship in 1998. *NAESP Principal*. Available on-line at <http://www.naesp.org/comm/p0998d.htm>. (08.07.2005).
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, okul müdürü ve öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8 (29):27-29-30-45.
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin Yöneticilik*. Özden, A. ve Tunalı, N. (Çev.), Eti Kitapları, İstanbul, 2. Baskı,
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss.3-7-395-465.
- Eren, M. A. (1991). *Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, ss.53-57.
- Erçetin, Ş. (1998). Acaba kadınlar yönetmeye istekli değiller mi?. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Dergisi*, 7 (3):17.
- Erkan, H. (1994). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No.326, Ankara, s.24.
- Erkoç, Z. (1999). *Ortaöğretimde Öğretim Lideri Profili ve Yönetimde Kalite*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.289-295.
- Eşme, İ. Temel, A. ve Turaşlı, N. K. (2003) İstanbul Maltepe ve Kartal ilçelerinde öğretmen profili araştırması. <http://www.maltepe.edu.tr/akademik/fakulteler/egitim/egitimcv/esme.asp> - 59k, (08.02.2005)
- Fisher, J. L. and Tack W. .M (1990). The effective college president. *Educational Record*. (71)1:7
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1) 1: 66- 80.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim lideri olarak okul yöneticisi. *Millî Eğitim Dergisi*. 134: 50.
- Güçlüol, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, s.43.

- Gümüşeli, A. İ.(2002). 2001 yılında ilköğretim okulu müdürleri (Çalışma ortam ve koşulları, bireysel ve mesleki özellikleri). <http://www.agumuseli.com/-23k>. (08.06.2005).
- Gümüşeli, A.İ.(2004). Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerinin görüşleri. <http://www.agumuseli.com/-23k>, (13.10.2005).
- Günay, E. (2004). Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı okul ve kurum yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmaları üzerine araştırma. <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/161/gunay/htm>. (17.09.2005).
- Güngör, H.F. (2001).*İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, http://www.agumuseli.com/dokumanlar/arastirma/liderlik_02pdf.(14.11.2004)
- Haberleri seviyoruz. *Posta*. (17.03.2006).
- Hallinger, P. ve Joseph M. (1985). "Assesing the instructional management behaviour of principals ." *The Elementary School Journal*, 86 (2):218-245.
- Hesapçioğlu, M. ve Bakioğlu, A. (1997). Düşünmeyi öğretmekte öğretmen ve okul yöneticisinin rolü; düşünmek, *M.Ü. Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (6): 71.
- Kalkandelen, A. H. (1985). Yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 9 (18):107.
- Kalaycıoğlu, E. (1984). *Çağdaş Siyasal Bilim*, İstanbul, s.89.
- Karakoç, N. (1990). Örgütteki iletişim zayıflığının belirtileri, *Kurgu Dergisi*, 7 (8) :181-201
- Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları, Ankara, ss.76-77-79.
- Kaya, A. (2000). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, ss.156-198.
- Kaya, İ. (2000). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları (Gaziantep İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Gaziantep, ss.100-125-136.
- Kaya, Y. K.(1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. 4. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, ss.84-100-102-134.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* 7. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara, s.270.
- Kayıkçı, K. (2001). Yönetici yetiştirme sorunu. <http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci/htm-63k>. (10.06.2004).
- Kennedy, C. (2000). "Tomorrow's principal". Institute for educational leadership. <http://carolekennedy@ed.gov>. (23.07.2005).
- Küçükali, R. (2002). Bazı yöneticilik davranışları açısından öğretmenlerin yöneticileri algılama Düzeyi. <http://sosyalbilimler.atauni.edu.tr/yayimlar.htm>. (12.10.2004).
- Klauke A. (1990) Preparing school administrators. ERIC Digest series number EA 57. <http://www.ericdigests.org/pre-9218/school.htm> - 18k (21.08.2004).
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Yenilenmiş 6.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, ss.382-384-385-386.
- Lashway, L. (1997). "Visionary leadership". (Eds) Smith, Stuart C. and Philip K. Piele. School Leadership: Handbook for Excellence. ERIC. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest105.html>. (24.08.2004).
- Leithwood, K.A. and Montgomery, D.J. (1982). The role the elementary school principal in program improvement. www.tojet.net/articles/428.htm - 259k (16.09.2005).
- Maaşlar kira ve gıdaya. *Posta*. (22.06.2005).
- Meydan Larousse, (1992). Büyük Lügat ve Ansiklopedi, 16. cilt, Sabah yayıncılık, İstanbul, s.292.
- Mc Guinness S. (2005). The recruitment and retention of school principals: the view from research Dublin. <http://www.tcd.ie/Education/Staff.htm>-11k (16.07.2005).
- Odabaş, H. (2002). Üniversite öğrencilerinin okuma alışkanlığına etki eden faktörler. <http://www.humanity.ankara.edu.tr/bilgibelge/ogrelfiles/ho/hob2.htm>. (02.12.2005).
- Oğuz, M. (1993). *Üst Düzey Yöneticilerin Merkezkaç Yönetime Bakışı ve Günümüz Yönetici Profili*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul, ss.112-124.
- Okçabol, R. ve Gök, F. (1998). Öğretmen profili araştırması: Özet rapor. öğretmenler sitesi © <http://www.ogretmenlersitesi>. (14.07.2004).

- Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. <http://www.meb.gov.tr/yayimlar/157/okutan/htm>. (18.07.2005).
- Onaran, O. (2001). *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara Üniversitesi, Siyasî Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, s.47.
- Osmay, N. (1994). *İnsan Mühendisliği: Hayat Karşısında İnsan Kendisi ve Çevresi*. Altıncı basım, Fahrettin Telsezen Yayınları, Ankara, s.85.
- Öğretmen ek iş yapıyor. *Posta*. (16.11.2005).
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 3.Basım, Pegem Yayınları, Ankara, ss.30-452.
- Paksoy, M. (1998). *Örgütsel İletişim*, 3.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s.50.
- Sarı, H. (1997). *Yönetim Düşüncesinin Yeni Boyutları ve Öğrenen Yönetici Profili*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, ss.120-132.
- Sarıtaş, M. (1991). *İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlilikleri*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, ss.3-5.
- Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim*, Gazi kitap evi, Ankara, ss.38-538.
- Schmieder, J. and Cairns, D. (1998). The top 10 skills of successful school leaders. techniques: making education & career connections, 6 (7) 18-20.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13 (22):32-43.
- Şişman, M. Turan, S. (2003). Eğitimde yerelleşme demokratikleşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(34):302.
- Tanrıoğen, A. (1988). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s.45.
- Taş .H. (2002). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim süreçlerinin yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 8(32):536-542.
- Tebliğler Dergisi. (Eylül, 1999). Sayı: 2504.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. TODAİE Yayını, Ankara, s. 71.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. [http:// www.Yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/Toremen-Kolay/htm-46k](http://www.Yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/Toremen-Kolay/htm-46k) (10.06.2004).

- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 8 (32):275.
- Tuzcu, G. (2003). Lisansüstü öğretim için yurtdışına öğrenci göndermenin planlanması. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/tuzcu.htm> (30.08.2005).
- Türkkorur, A.A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya Eğitim Sistemleri'nde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.53. <http://www.agumuseli.com/-23k>. (05.11.2005).
- Uluğ, F. (1985). Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü. (Teksir) Ankara, s.90.
- Usluer, L. (2000). *Kadın Öğretmenlerin Yönetici Konumlara Yükseltilmeme Nedenleri Konusundaki Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,
- Ünal, I. (2003). İlköğretim okullarında demokratik okul ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. [http:// www.education.ankara.edu.tr/edu2m/index.-25k](http://www.education.ankara.edu.tr/edu2m/index.-25k). (35.09.2005).
- Uygun, T.(2004).İlköğretim okulu müdürlerinin katılımcı yönetim yeterlilikleri (Çanakkale örneği). <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/162/uygun.htm> (11.01.2005).
- Yıldırım, B. (2001). İlköğretimde denetimin etkinliği için yeni bir iletişim modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1):214.

EKLER

EK A. Gaziantep İl Merkezi (2004-2005) Okul-Öğrenci-Öğretmen Durumu

EK A.1. 2004-2005 ÖĞRETİM YILI İL MERKEZİNDE OKUL-ÖĞRENCİ- (İL MILLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
İSTATİSTİK BÖLÜMÜ,2005) ÖĞRETİM DURUMU (ŞAHİNBEY VE ŞEHİTKAMİL)

OKUL TÜRÜ	OKUL SAYISI	DERSLİK SAYISI	ÖĞRENCİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI	DERSLİK BAŞINA DÜŞEN ÖĞRENCİ SAYISI
Anaokulu (Şehir)	9	59	1.088	56	18
Anasınıfı	118	0	3.662	147	(ANA SINIFI OLARAK KULLANILAN SINIFLAR İLKÖĞ. DERSLİKLERİND GÖSTERİLMİŞTİR.)
OKUL ÖNCESİ EĞİTİMİ TOPLAMI	9	59	4.750	203	22
Özel Eğitim Okulları	3	59	567	67	10
İlköğretim Okulu (Şehir)	125	2.434	200.099	5.390	82
İLKÖĞRETİM OKULU TOPLAMI	128	2.493	200.666	5.457	80
Genel Liseler	24	549	30.417	1.238	55
Mesleki ve Teknik Liseler	14	269	9.120	612	34
LİSELER TOPLAMI	38	818	39.537	1.850	48
GENEL TOPLAMI	178	3.370	244.953	7.510	73

EK B. Anketin Uygulandığı Resmi İlköğretim Okulları (Şahinbey- Şhitkamil)

Ek.B.1. Şahinbey İlçesi Resmi İlköğretim Okulları

1	Adil Ceydeli İlköğretim Okulu
2	Ahmet Çelebi İlköğretim Okulu.
3	Akyol İlköğretim Okulu
4	Aliye Ömer Battal İlköğretim Okulu
5	Anneler İlköğretim Okulu
6	Atatürk İlköğretim Okulu
7	Bahattin Kayalı İlköğretim Okulu
8	Barbaros Hayrettin Paşa İlköğretim Ok.
9	Celal Doğan İlköğretim Okulu
10	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
11	Dayı Ahmet Ağa İlköğretim Okulu
12	Dr. Cemil Karslıgil İlköğretim Okulu
13	Dr. N. Mustafa Özyurt İlköğ. Okulu
14	Dumlupınar İlköğretim Okulu
15	Durdu Yetkinşekerci İlköğretim Okulu
16	Düztepe İlköğretim Okulu
17	Emine ulusoy İlköğretim Okulu
18	Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu
19	Gazi Mustafa Kemal İlköğretim Okulu
20	Gazi İlköğretim Okulu
21	Güzelvadi İlköğretim Okulu
22	H. Fehime Güleç İlköğretim Okulu
23	Hacı Firdevs Konukoğlu İlköğretim Ok
24	Hatice Büyükbeşe İlköğretim Okulu
25	Hatice Karslıgil İlköğretim Okulu
26	H. Osman Külekçi İlköğretim Okulu
27	Hoşgör İlköğretim Okulu
28	Hürriyet İlköğretim Okulu
29	İnkılap İlköğretim Okulu
30	İsmet İnönü İlköğretim Okulu
31	İstiklal İlköğretim Okulu
32	Kadriye Abdülmecit Özgözen İlköğ.Ok.
33	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
34	Kocatepe İlköğretim Okulu
35	Kurtuluş İlköğretim Okulu
36	Latife Özmimar İlköğretim Okulu
37	M. Fehime Ersoy İlköğretim Okulu
38	Mrş. Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
39	M. Şahin Batmazoğlu İlköğ. Okulu
40	M. Vehbi Dai İlköğretim Okulu
41	Mahmut Güleç İlköğretim Okulu
42	Mehlika Alevli İlköğretim Okulu
43	Mehmet Küçükparmak İlköğ. Okulu
44	Mehmetcik İlköğretim Okulu
45	Mustafa Marangoz İlköğretim Okulu

EK.B.1. (devam/cont.)

46	Mustafa Necati İlköğretim Okulu
47	M. Kemal Kınoğlu İlköğretim Okulu
48	Naciye Mehmet Gençten İlköğ. Okulu
49	Nesrin Mehmet Abar ilköğretim okulu
50	Nuri Pazarbaşı İlköğretim Okulu
51	Nuriye Zekeriye Kına İlköğretim Okulu
52	Org. Kenan Evren İlköğretim Okulu
53	Özdemirbey İlköğretim Okulu
54	Pakize Kemal Ögücü İlköğretim Okulu
55	Sakarya İlköğretim Okulu
56	Sevinç Bahattin Teymur İlköğretim Okulu
57	Şehit Adem Yavuz İlköğretim Okulu
58	Şehit Cengiz Topel İlköğretim Okulu
59	Şehit Karayılan İlköğretim Okulu
60	Şehitkamil İlköğretim Okulu
61	Türktepe İlköğretim Okulu
62	Yavuzlar İlköğretim Okulu
63	Yunus Emre İlköğretim Okulu
64	Yüzüncü Yıl İlköğretim Okulu
65	23 Nisan İlköğretim Okulu
66	24 Kasım İlköğretim Okulu
67	25 Aralık ilköğretim Okulu
68	30 Ağustos İlköğretim Okulu
69	Ayşe Mustafa Sevcan İlköğ. Ok.
70	Fatih Sultan Mehmet İlköğ. Ok.
71	Haydar Aliyev İlköğretim okulu
72	Vali. M. Lütfullah Bilgin İlköğretim Okulu
73	Mehmet Erdemoğlu ilköğretim okulu
74	Hanifi Şireci ilköğretim okulu

Ek. B.2. Şehitkamil İlçesi Resmi İlköğretim Okulları

1	ALI TUTKUN İLKÖĞRETİM OKULU
2	Ali Küncülü İlköğretim Okulu
3	Aydınlık İlköğretim Okulu
4	Aysel Tekinalp İlköğretim Okulu
5	Azize A. Hamamcıoğlu İlköğr. Ok.
6	Bahattin Teymur İlköğretim Okulu
7	Behiye Reşat Kaleoğlu İlköğr. Ok.
8	Cemil Alevli İlköğretim Okulu
9	Cennet Süzer İlköğretim Okulu

Ek.B.2. (devam/cont.)

10	Emine Konukoğlu İlköğretim Okulu
11	Emine M. Humanızlı İlköğretim Okulu
12	Fehime Güleç İlköğretim Okulu
13	Galip Deniz İlköğretim Okulu
14	Gaziyurt İlköğretim Okulu
15	Zekeriye Konukoğlu İlköğr. Okulu
16	Hasan Katıkçı İlköğretim Okulu
17	Hayri Kúpeli İlköğretim Okulu
18	Karacaoğlan İlköğretim Okulu
19	Kaşıbeyaz İlköğretim Okulu
20	Kıbrıs İlköğretim Okulu
21	M. Adil Kasapseçkin İlköğretim Ok.
22	M. Emin Z. Üstünel İlköğretim Okulu
23	M. Hümayün Özhelvacı İlköğr. Ok.
24	Mahmut Fehime Güleç İlköğretim Ok.
25	Mehmet Akif İlköğretim Okulu
26	Mehmet Çolakoğlu İlköğretim Okulu
27	Mete Uygun İlköğretim Okulu
28	Münifpaşa İlköğretim Okulu
29	Mütercim Asım İlköğretim Okulu
30	Namık Kemal İlköğretim Okulu
31	Nezihe Osman Atay İlköğretim Ok.
32	Sani Konukoğlu İlköğretim Okulu
33	Ömer Asım Aksoy İlköğretim Ok.
34	Ömer Humanızlı İlköğretim Okulu
35	Ömer Güzel İlköğretim Okulu
36	Sadettin Batmazoğlu İlköğretim Ok.
37	S. Teymur E. Ulusoy İlköğretim Ok.
38	Sekiz Şubat İlköğretim Okulu
39	Solmaz Güzel İlköğretim Okulu
40	Şahinbey İlköğretim Okulu
41	Şehit Nafi Kıvanç İlköğretim Okulu
42	Şehit Mahmut Söylemez İlköğretim Ok.
43	Şükriye Gögüş İlköğretim Okulu
44	Türkan Mehmet Akcan İlköğr. Ok.
45	Umut İlköğretim Okulu
46	Ünler İlköğretim Okulu
47	Vali Aksu İlköğretim Okulu
48	Vali Muammer Güler İlköğretim Ok.
49	Ziya Gökalp İlköğretim Okulu
50	80. Yıl İlköğretim Okulu
51	Servi Erdemoğlu İlköğretim Okulu
52	Abdulkadir Konukoğlu İlk. Öğretim okulu ve mes. eğt mrkz.
53	Ali süzer işitme engelliler ilköğretim okulu
54	GAP Görme Engelliler ilköğ. okulu

EK C.Bulgular İle İlgili Tablolar

Ek.C. 1. Cinsiyet , Yaş ve Medeni Duruma İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Cinsiyet	N	%	Yaş	N	%	Medeni durum	N	%
Erkek	111	96,5	20-29	6	5,2	Evli	112	97,4
Bayan	4	3,5	30-39	34	29,6	Bekar	3	2,6
			40-49	42	36,5			
			50-59	33	28,7			
			60-65	-	-			

Ek.C.2. Çocuk Sayısı, Üniversitede Okuyan Çocuk Sayısı ve Hizmet Süresi'ne İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Çocuk sayısı	N	%	Üniversitede okuyan Çocuk sayısı	N	%	Hizmet Süresi	N	%
Yok	8	7,0	Yok	75	65,2	1-5 yıl	20	17,4
1	7	6,1	1	27	23,5	6-10 yıl	21	18,3
2	45	39,1	2	11	9,6	11-15 yıl	33	28,7
3 ve daha fazla	55	47,8	3 ve daha fazla	2	1,7	16 yıl ve üzeri	41	35,7

Ek.C.3. Ek İş Yapma, Eşin Çalışma Durumu ve Mesleğine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Ek iş	N	%	Eşin-çalışma durumu	N	%	Eşin mesleği	N	%
Evet	4	3,5	Evet	42	36,5	Öğretmen	26	62,6
Hayır	111	96,5	Hayır	73	63,5	Memur	9	20,9
						İşçi	5	11,3
						Serbest meslek	2	5,2

Ek.C.4. Oturulan Konutun Tür ve Mülkiyetine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Konut türü	N	%	Evin mülkiyeti	N	%
Daire	86	74,8	Kendinin	57	49,6
Müstakil	15	13,0	Kiracı	31	27,0
Gecekondu	4	3,5	Aileye ait	21	18,3
Lojman	10	8,7	Başka	6	5,2

Ek.C. 5. Sigara ve Alkol Kullanma Alışkanlığına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Sigara kullanma	N	%	Alkol kullanma	N	%
İçmiyor	57	49,6	Asla	75	65,2
Ara sıra	22	19,1	Bazen	39	33,9
Günde 1 paket	30	26,1	Devamlı	1	0,9
Günde 2 paket	6	5,2			

Ek.C.6. Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

Bitirilen Lise	N	%	Bitirilen Lisans	N	%	Yüksek Lisans	N	%	Doktora	N	%
Öğretmen Lisesi	28	24,3	Eğitim Fakültesi	42	36,5	Evet	2	1,7	Evet	-	-
Genel Lise	64	55,7	Fen-edb Fakültesi	4	3,5	Hayır	113	98,3	Hayır	115	100
Meslek Lisesi	16	13,9	Eğitim Enstitüsü	34	29,6						
İmam hatip	6	5,2	Ön lisans	24	20,9						
Diğer	1	0,9	Diğer	11	9,6						

Ek.C.7. Sosyo-Kültürel Duruma İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
Yabancı dil bilme	36	31,3	79	68,7
Kişisel bilgisayar	76	66,1	39	33,9
Cep telefonu	114	99,1	1	0,9
Ehliyet	109	94,8	6	5,2
Araba	85	73,9	30	26,1
Kredi kartı kullanma	107	93,0	8	7,0
Düzenli gazete okuma	84	73,0	31	27,0
Mesleki bilimsel dergilerin takibi	58	50,4	57	49,6
Ayda bir kitap okuma	69	60,0	46	40,0
Ayda bir dışarıda yemek yeme	73	63,5	42	36,5
Düzenli tatil yapma	38	33,0	77	67,0

Ek.C. 8. Boş Zamanları Değerlendirme Alışkanlıklarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	ÇOK		AZ		HIÇ	
	N	%	N	%	N	%
Müzik dinleme	46	40,0	68	59,1	1	0,9
Televizyon seyretme	37	32,2	78	67,8	-	-
Sinema,tiyatro ve konserlere gitme	9	7,8	83	72,2	23	20,0
Resim, müzik, halk oyun. vb. katılma	9	7,8	65	56,5	41	35,7
Gazete, dergi okuma	64	55,7	49	42,6	2	1,7
Spor yapma	14	12,2	85	73,9	16	13,9
El işleri ile ilgilenme	11	9,6	51	44,3	53	46,1
Lokal , kahvehane vb. yerlere gitme	8	7,0	69	60,0	38	33,0
Kafe, bar vb. yerlere gitme	1	0,9	21	18,3	93	80,9
Öğretmen evine gitme	14	12,2	83	72,2	18	15,7
Sivil top kuruluşlarının faaliyet. kat.	17	14,8	70	60,9	28	24,3
Sendika faaliyetlerine katılma	14	12,2	56	48,7	45	39,1

Ek.C. 9. Tercih Edilen Televizyon Programlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	ÇOK		AZ		HiÇ	
	N	%	N	%	N	%
Haber programı izleme	104	90,4	11	9,6	-	-
Müzik programı izleme	30	26,1	81	70,4	4	3,5
Sinema filmlerini izleme	23	20,0	85	73,9	7	6,1
Spor programlarını izleme	44	38,3	49	42,6	22	19,1
Belgesel programları izleme	70	60,9	44	38,3	1	0,9
Açık oturumları izleme	73	63,5	39	33,9	3	2,6
Magazin programlarını izleme	1	0,9	42	36,5	72	62,6
Eğitimle ilgili programları izleme	80	69,6	34	29,6	1	0,9
Yarışma programlarını izleme	49	42,6	60	52,2	6	5,2
Kitap tanıtımı ve yazarlarla söyleşileri konu alan programları izleme	30	26,1	74	64,3	11	9,6

Ek.C.10. Bilgisayar, İnternet Kullanma ve Milli Eğitimle İlgili Sitelere Girme Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	ÇOK		AZ		HiÇ	
	N	%	N	%	N	%
Bilgisayar kullanabilme	74	64,3	40	34,8	1	0,9
İnternet'i kullanabilme	74	64,3	38	33,0	3	2,6
Milli Eğitim ile ilgili siteler girme	89	77,4	23	20,0	3	2,6

Ek.C.11. Yeni Paradigmalar İle İlgili Bilgi Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler

	3ÇOK		75 AZ		9 HiÇ	
	N	%	N	%	N	%
Kriz yönetimi	66	57,4	49	42,6	-	-
Toplam kalite yönetimi	43	37,4	68	59,1	4	3,5
Çoklu zeka kuramı	41	35,7	69	60,0	5	4,3
Duygusal zeka	53	46,1	56	48,7	6	5,2
Zaman ve toplantı yönetimi	34	29,6	73	63,5	8	7,0
Stres yönetimi	44	38,3	64	55,7	7	6,1
Bilgi yönetimi						

EK D. Veri Toplama Aracı Uygulama İzin Belgesi

EK E. Veri Toplama Aracı

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL PROFİLLERİ

Değerli İlköğretim Okul Müdürleri;

Elinizdeki bu anket ilköğretim okullarında görevli müdürlerin kişisel ve yönetsel profillerini çıkarmak amacıyla yapılan bir araştırmada veri toplamak üzere geliştirilmiştir. Anket; yöneltilen soruların karşısında verilen tercih kutucuklarından uygun olanının (X) şeklinde işaretlenmesiyle cevaplandırılacaktır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Bölüm I de; yöneticilerin kişisel bilgileri, sosyo- kültürel yaşam, boş zamanları değerlendirme, teknoloji kullanımı ve eğitimde yeni paradigmlar konularını kapsayan sorular, Bölüm II de ise; yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve yönetsel süreçlerle ilgili önermeler bulunmaktadır.

Araştırmanın başarısı ve amacına ulaşması tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Vasfı MUNİS
Gaziantep Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I**A. Kişisel Bilgiler**

1-Cinsiyetiniz ?

 Erkek Bayan

2-Yaşınız ?

 20- 29 30-39 40-49 50-59 60-65

3-Medeni Durumunuz ?

 Evli Bekar

4-Kaç çocuğunuz var ?

 Yok 1 2 3 ve daha fazla

5-Üniversitede okuyan çocuğunuz varsa, sayıları ?

 Yok 1 2 3 ve daha fazla

6-Ek iş yapıyor musunuz ?

 Evet Hayır

7-Eşiniz çalışıyor mu?

 Evet Hayır

8-Eşiniz çalışıyorsa mesleği nedir?

 Öğretmen Memur İşçi Serbest meslek

9-Oturduğunuz konutun türü ?

 Apartman Dairesi Müstakil Ev Gecekondu Lojman

10- Oturduğunuz evin mülkiyeti kime aittir ?

 Kendime ait Kiracıyım Aileme ait Başka

11- Sigara kullanıyor musunuz ?

 İçmiyorum Ara sıra içiyorum Günde 1 paket Günde 2 paket

12- Alkol kullanıyor musunuz ?

 Asla Bazen Devamlı

13- Mezun olduğunuz lise türü ?

- Öğretmen lisesi Genel lise Meslek lisesi İmam hatip Diğer

14- Mezun olduğunuz okul ? (Yüksek Öğrenim)

- Eğitim fak. Fen – Edb. Eğitim Enst. Ön lisans Diğer

15- Yöneticilikte kaç yıllık hizmetiniz var?

- 1-5 6-10 11-15 16 yıl ve üzeri

16- Yüksek lisans yaptınız mı ?

- Evet Hayır

17- Doktora yaptınız mı ?

- Evet Hayır

B- Sosyo- Kültürel Yaşam

18- Yabancı dil biliyor musunuz ?

- Evet Hayır

19- Kendinize ait bilgisayarınız var mı ?

- Evet Hayır

20- Cep telefonunuz var mı ?

- Evet Hayır

21- Ehliyetiniz var mı ?

- Evet Hayır

22- Arabanız var mı ?

- Evet Hayır

23- Kredi kartı kullanıyor musunuz ?

- Evet Hayır

24- Düzenli olarak gazete okur musunuz ?

- Evet Hayır

25- Mesleğinizle ilgili bilimsel dergileri düzenli olarak takip eder misiniz ?

- Evet Hayır

26-Ayda bir kitap okur musunuz ?

Evet Hayır

27-Ayda bir dışarıda yemek yer misiniz ?

Evet Hayır

28-Her yıl düzenli olarak tatil yapıyor musunuz ?

Evet Hayır

C- Boş Zamanları Değerlendirme

29-Müzik dinler misiniz ?

Çok Az Hiç

30-Televizyon seyrediyor musunuz ?

Çok Az Hiç

31-Sinema, Tiyatro ve Konserlere gider misiniz ?

Çok Az Hiç

32-Resim , Müzik, Halk Oyunları, Tiyatro gibi çalışmalara katılır mısınız ?

Çok Az Hiç

33-Gazete, dergi okur musunuz ?

Çok Az Hiç

34-Spor yapıyor musunuz ?

Çok Az Hiç

35-El işleri ile ilgileniyor musunuz?

Çok Az Hiç

36-Lokal , kahvehane vb. yerlere gider misiniz ?

Çok Az Hiç

37-Kafe , bar vb. yerlere gider misiniz ?

Çok Az Hiç

38-Öğretmen evine gider misiniz ?

Çok Az Hiç

39-Sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerine katılıyor musunuz ?

Çok Az Hiç

40-Sendika faaliyetlerine katılıyor musunuz ?

Çok Az Hiç

41-Haber programlarını izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

42- Müzik programlarını izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

43- Sinema filmlerini izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

44- Spor programlarını izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

45-Belgesel programlarını izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

46- Açık oturum programlarını izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

47- Magazin (Televole , Paparazzi vb.) programları izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

48- Eğitimle ilgili programları izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

49- Yarışma programlarını izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

50- Kitap tanıtımı ve yazarlarla söyleşileri konu alan programları izliyor musunuz ?

Çok Az Hiç

D. Teknoloji Kullanımı

51-Bilgisayar kullanıyor musunuz ?

Çok Az Hiç

52-İnternet'i kullanıyor musunuz ?

Çok Az Hiç

53- Milli Eğitim ile ilgili sitelere giriyor musunuz ?

Çok Az Hiç

E . Yeni Paradigmalar

54- Toplam Kalite Yönetimi hakkında bilginiz var mı ?

Çok Az Hiç

55-Çoklu Zeka kuramı hakkında bilginiz var mı ?

Çok Az Hiç

56-Duygusal Zeka hakkında bilginiz var mı ?

- Çok Az Hiç

57-Zaman ve toplantı yönetimi hakkında bilginiz var mı ?

- Çok Az Hiç

58-Stres yönetimi hakkında bilginiz var mı ?

- Çok Az Hiç

59-Bilgi yönetimi hakkında bilginiz var mı ?

- Çok Az Hiç

60-Kriz yönetimi hakkında bilginiz var mı ?

- Çok Az Hiç

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi, ifadelerin karşısındaki seçeneklerden uygun olana (X) işareti koyarak belirtiniz.

SIRA NO	" OKUL MÜDÜRÜ OLARAK "	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Okul yönetimi konusunda misyon sahibisiniz.					
2	Okulu yönetme konusunda örnek bir kişilik sergilersiniz.					
3	Okul yönetimi alanında bilgi sahibisiniz.					
4	Okul yönetimi konusunda vizyon sahibisiniz.					
5	Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanırsınız.					
6	Değişime ve gelişime açıksınız.					
7	Okulu yönetme konusunda yaratıcısınız.					
8	Karar vermede bilimsel verilerden yararlanırsınız					
9	Okul yönetimi ile ilgili olan ayrıntılar üzerinde düşünürsünüz.					
10	Katılımlı yönetim için uygun ortam sağlarsınız.					
11	Öğretim lideri olarak eyleme geçmek için yönetsel kararlar verirsiniz.					
12	Ekip çalışmasına önem verirsiniz.					
13	Çabuk ve isabetli karar verirsiniz.					
14	Çalıştırdığımız ekibe yetki ve sorumluluk verirsiniz.					
15	Yönetimle ilgili ortaya çıkan problemleri çözersiniz.					
16	Okulda planlama yaparken çevre şartlarını göz önüne alırsınız.					
17	Hedefleri önceden belirleyerek bunları astların kolayca anlayacağı şekilde dile getirirsiniz.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Yönetici olarak, okulda çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik edersiniz.					
19	Okul yönetimi konusunda etkili ve uygulanabilir planlar yaparsınız.					
20	Planlama olgusunu “zaman kaybı” olarak değerlendirirsiniz.					
21	Planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer iş görenlerle birlikte yaparsınız.					
22	Yönetici olarak çalışma gruplarının bir üyesi gibi davranırsınız.					
23	Derslerin birbirleriyle uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlarsınız.					
24	Okul müdürü olarak, mevzuat ve uygulamadaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirirsiniz.					
25	Personel toplantılarına ve okulda yapılan etkinliklere katılırsınız.					
26	Okul müdürü olarak, okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yaparsınız.					
27	Okuldaki organizasyon yapısını geliştirmek amacıyla yenilikleri ve inisiyatif kullanmayı teşvik edersiniz.					
28	Okul müdürü olarak; laboratuvar, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşivin sistemli ve etkin bir şekilde kullanımını sağlarsınız.					
29	Okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde koordine edersiniz.					
30	Ekip halinde elde edilen başarıları bireyselleştirirsiniz.					
31	Sorumluluk yüklenen görevlerde yetki paylaşımı yaparsınız.					
32	Okul topluluğunun bütün üyelerinin ve birimlerinin eğitim ve öğretim faaliyetlerinde verimli olmasını ve üyelerin etkin katılımını sağlarsınız					
33	Okulda sağlıklı bir çalışma ortamı sağlarsınız.					
34	Öğretmenlerin verimli olması için eldeki kaynakların öğretmenlere ulaştırılması konusunda takipçisiniz.					
35	Yönetici olarak çalışanlar arasında iş bölümü yaparsınız.					
36	Arkadaşlık ve görev ilişkilerini ayırırsınız.					
37	Okuldaki organizasyonu gerçekleştirecek beceriye sahipsiniz.					
38	Okul müdürü olarak, öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklarsınız.					
39	Okul müdürü olarak, öğretmenlerle olan ilişkilerinizde, tavır ve tutumlarınızda tutarlısınız.					
40	Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim oluşturursunuz.					
41	Öğretmenlerin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını sağlarsınız					
42	Okulun öğretimsel etkinliğini artırmak için bilgisayar teknolojisinden (internet, e-mail) yararlanırsınız.					

43	Öğretim kalitesini geliştirmek amacıyla öğretmen- veli iletişim sürecini güçlendirirsiniz.					
44	Öğretmenlerin etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamlarını düzenlersiniz.					
45	Öğretmenlerin değerlendirilmelerinde objektif ve adilsiniz.					
46	Denetimin gerçekçi olması ve uygun kriterler içermesi gerektiğine inanırsınız.					
47	Okuldaki denetimin rehberlik amacıyla yapılması gerektiğine inanırsınız.					
48	Denetimin, düzeltme ve geliştirmeye yardımcı olması gerektiğine inanırsınız.					
49	Denetimin çalışanların motivasyonunu artıracığına inanırsınız.					
50	Değerlendirme yaparken var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanırsınız.					

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.....

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN MÜDÜRLERİN KİŞİSEL VE YÖNETSEL PROFİLLERİ

Değerli Meslektaşlarım;

Elinizdeki bu anket ilköğretim okullarında görevli müdürlerin kişisel ve yönetsel profillerini çıkarmak amacıyla yapılan bir araştırmada veri toplamak üzere geliştirilmiştir. Anket; yöneltilecek önermelerin karşısında verilen tercih kutucuklarından uygun olanının (X) şeklinde işaretlenmesiyle cevaplandırılacaktır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Bölüm I de kişisel ve mesleki bilgilerinizle ilgili sorular, Bölüm II de ise; okul müdürünüzün kişisel beceri, yetenek ve özellikleri ile yönetsel süreçlerle ilgili sergilediği profile yönelik önermeler bulunmaktadır.

Araştırmanın başarısı ve amacına ulaşması tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Vasf MUNİS
Gaziantep Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

İSİM veya KURUM ADI BELİRTMEYİNİZ!

1. Cinsiyetiniz ?
 Bayan Erkek

2. Öğretmenlik pozisyonunuz ?
 Sınıf Öğretmeni Branş

3. Eğitim Sektöründeki toplam hizmet süreniz ?
 0 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 yıl ve üzeri

4. En son mezun olduğunuz lisans programı
 Eğitim Fakültesi
 Teknik Eğitim Fakültesi
 Fen-Edebiyat Fakültesi
 İlahiyat Fakültesi
 Eğitim Enstitüsü
 Lisans Tamamlama
 Yüksek Öğretmen Okulu
 Ön Lisans
 Diğer (Lütfen yazınız
!.....)

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelerle ilgili görüşlerinizi, ifadelerin karşısındaki seçeneklerden uygun olana (X) işareti koyarak belirtiniz.

SIRA NO	" SİZE GÖRE OKUL MÜDÜRÜNÜZ"	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1	Okul yönetimi konusunda misyon sahibidir.					
2	Okulu yönetme konusunda örnek bir kişilik sergiler.					
3	Okul yönetimi alanında bilgi sahibidir.					
4	Okul yönetimi konusunda vizyon sahibidir.					
5	Yönetimin bir ekip çalışması olduğuna inanır.					
6	Değişime ve gelişime açıktır.					
7	Okulu yönetme konusunda yaratıcıdır.					
8	Karar vermede bilimsel verilerden yararlanır.					
9	Okul yönetimi ile ilgili olan ayrıntılar üzerinde düşünür.					
10	Katılımlı yönetim için uygun ortam sağlar.					
11	Öğretim lideri olarak eyleme geçmek için yönetsel kararlar verir.					
12	Ekip çalışmasına önem verir.					
13	Çabuk ve isabetli karar verir.					
14	Çalıştırdığı ekibe yetki ve sorumluluk verir.					
15	Yönetimle ilgili ortaya çıkan problemleri çözer .					
16	Okulda planlama yaparken çevre şartlarını da göz önüne alır.					
17	Hedefleri önceden belirleyerek bunları astların kolayca anlayacağı şekilde dile getirir.					
18	Yönetici olarak, okulda çalışanların kendilerini geliştirmelerini teşvik eder.					
19	Okul yönetimi konusunda etkili ve uygulanabilir planlar yapar.					
20	Planlama olgusunu "zaman kaybı" olarak değerlendirir.					
21	Planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer iş görenlerle birlikte yapar.					
22	Yönetici olarak çalışma gruplarının bir üyesi gibi davranır.					
23	Derslerin birbirleriyle uyumlu olarak okutulması için zümre öğretmenleri ve sınıf öğretmenleri arasında işbirliğini sağlar.					
24	Okul müdürü olarak, mevzuat ve uygulamadaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirir.					
25	Personel toplantılarına ve okulda yapılan etkinliklere katılır.					
26	Okul müdürü olarak, okul içinde zamanla değişen şartlara göre yeni düzenlemeler yapar.					
27	Okuldaki organizasyon yapısını geliştirmek amacıyla yenilikleri ve inisiyatif kullanmayı teşvik eder.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
28	Okul müdürü olarak; laboratuvar, işlik, spor salonu, kütüphane ve arşivin sistemli ve etkin bir şekilde kullanımını sağlar.					
29	Okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde koordine eder.					
30	Ekip halinde elde edilen başarıları bireyselleştirir.					
31	Sorumluluk yüklenen görevlerde yetki paylaşımı yapar.					
32	Okul topluluğunun bütün üyelerinin ve birimlerinin eğitim ve öğretim faaliyetlerinde verimli olmasını ve üyelerin etkin katılımını sağlar.					
33	Okulda sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.					
34	Öğretmenlerin verimli olması için eldeki kaynakların öğretmenlere ulaştırılması konusunda takipçidir.					
35	Yönetici olarak çalışanlar arasında iş bölümü yapar.					
36	Arkadaşlık ve görev ilişkilerini ayırır.					
37	Okuldaki organizasyonu gerçekleştirecek beceriye sahiptir.					
38	Öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklar.					
39	Öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlıdır.					
40	Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim oluşturur.					
41	Öğretmenlerin okulda çalışan tüm personel tarafından tanınmasını sağlar.					
42	Okulun öğretimsel etkinliğini artırmak için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanır.					
43	Öğretim kalitesini geliştirmek amacıyla öğretmen- veli iletişim sürecini güçlendirir.					
44	Öğretmenlerin etkileşimlerini sağlayacak uygun iletişim ortamlarını düzenler.					
45	Öğretmenlerin değerlendirilmelerinde objektif ve adildir.					
46	Denetimin gerçekçi olması ve uygun kriterler içermesi gerektiğine inanır.					
47	Okuldaki denetimin rehberlik amacıyla yapılması gerektiğine inanır.					
48	Denetimin, düzeltme ve geliştirmeye yardımcı olması gerektiğine inanır.					
49	Denetimin çalışanların motivasyonunu artıracığına inanır.					
50	Değerlendirme yaparken var olan bilgileri ve uzman görüşünü kullanır.					

Katkılarımızda dolayı teşekkür ederim.....

ÖZGEÇMİŞ

Vasıf MUNİS 1974 yılında Cizre’ de doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimlerini Cizre’de tamamladı. 1998 yılında, Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Gaziantep, Şahinbey ilçesi Celal Doğan İlköğretim Okulu’nda göreve başladı. Vasıf MUNİS halen aynı okulda görevine devam etmektedir. Munis evli ve bir çocuk babasıdır.

VITAE

Vasıf MUNİS was born in Cizre in 1974. He completed his primary, secondary and high school education in Cizre. He graduated from the Educational Faculty, University of Niğde in 1998. He has been working as a primary school teacher at Celal Doğan Primary School in Gaziantep. He is married and he has got a child.