

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

165629

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KARAR VERMESİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLER

(Çanakkale İli Örneği)

745629

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seher MANDACI

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Halil IŞIK

Çanakkale 2004

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü' ne

Seher MANDACI' ya ait "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kararlarını Etkileyen Faktörler" adlı çalışma, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....
Prof. Dr. Remzi KINCAL

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Salih UŞUN

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜVEN

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Havise GÜLEÇ

Üye.....
Yrd. Doç. Dr. Halil IŞIK (Danışman)

ÖZ

Bu çalışmada, sekiz yıllık eğitim veren ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili karar vermesini etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma betimsel nitelikte olup, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışma evreninin tamamına ulaşıldığından ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evreni oluşturan 141 okul müdürüne şahsen ulaşılmıştır. Uygulanan anketlerden 5 tanesi dışında toplam 136 tanesi doldurulmuştur.

Elde edilen veriler frekans, yüzde, t-testi, korelasyon, varyans analizi ve scheffe test istatistik yöntemleriyle SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda verdikleri karara ilişkin görüşlerine bakılmış, bu üç alanda kararları etkileyen faktörler arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda verdikleri kararlar kendi içinde de ayrı ayrı üst düzeyde, orta düzeyde ve alt düzeyde etkili olan faktörler olarak üçe ayrılmıştır.

Elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretimle ilgili konularda üst düzeyde MEB merkez teşkilatından, parasal ve personelle ilgili konularda üst düzeyde geçmiş yıllardaki deneyimlerinden, eğitim-öğretimle, parasal ve personelle ilgili konularda orta düzeyde en son bitirilen eğitim programı ve okul bölgesindeki halktan, alt düzeyde ise sivil toplum örgütleri ve yayınevlerinden etkilenmişlerdir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to find out the factors that influences on the decisions of the elementary school principals.

Population of this study includes all elementary school principals (141) of Çanakkale province. However, the sample of the study is 136 elementary school principals.

Factors that influences the decisions of elementary school principals are investigated in three different areas of schooling process. These areas are teaching and instruction, staff personnel and finance. These influential factors are categorised as highly effective, moderate effective and less effective for each areas.

In the area of teaching and instruction highly effective factors are found as National Ministry of Education and past experiences. Moderate effective factors are people living in the same school district and media. Less effective factors are public institutions and publishing companies.

In the area of staff personnel highly effective factor is found as past experiences. Moderate effective factors are educational program and people living in the same school district, less effective factors are public institutions and publishing companies.

In the area of finance highly effective factor is found as past experiences. Moderate effective factor is people living in the same school district, less effective factors are public institutions and publishing companies.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ONAYI	ii
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
ÖNSÖZ	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM : GİRİŞ	
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları	6
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Varsayımlar	8
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	9
1.6. Tanımlar	9
1.7. İlgili Araştırmalar	9
İKİNCİ BÖLÜM : KARAR VERME VE YÖNETİCİLERİN KARAR VERMESİ	
2.1. Yönetim Süreci Ögeleri ve Karar Verme	19
2.2. Politik Sistem Teorisi ve Okul Yönetimi	25
2.3. Karar Verme Süreci	30
2.3.1. Problemin Anlaşılması	31
2.3.2. Probleme İlişkin Enformasyon Toplanması	32
2.3.3. Enformasyonun Çözümleme ve Yorumu	33

2.3.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi	34
2.3.5. En İyi Seçeneğin Bulunması	35
2.3.6. Uygulama	36
2.3.7. Değerlendirme	36
2.4. Yöneticilerin Karar Vermesi ve Yöneticilerin Karar Vermesini Etkileyen Faktörler	38
2.4.1. Öğretmenlerin Kararlara Olan Etkileri	47
2.4.2. Eğitimci Olmayan Personelin Kararlara Olan Etkileri	48
2.4.3. Velilerin Kararlara Olan Etkileri	49
2.4.4. Okul-Aile Birliğinin Kararlara Olan Etkileri	50
2.4.5. Okul Koruma Derneğinin Kararlara Olan Etkileri	51
2.4.6. Sivil Toplum Örgütlerinin Kararlara Olan Etkileri	53
2.4.7. Baskı Gruplarının Kararlara Olan Etkileri	54
2.4.8. Merkez Örgütünün Kararlara Olan Etkileri	56
2.4.9. Siyasi Partilerin Kararlara Olan Etkileri	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	59
3.2. Evren ve Örneklem	59
3.3. Verilerin Toplanması	61
3.3.1. Anketin Geliştirilmesi	61
3.3.2. Anketin Uygulanması	62
3.3.3. Verilerin Çözümü ve Yorumu	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Okul Yöneticisinin Kararlarını Etkileyen Faktörler	64
4.1.1. Eğitim ve Öğretimle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler	65
4.1.2. Personelle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler	69
4.1.3. Parasal Konularla İlgili Kararları Etkileyen Faktörler	73
4.2. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Kararlarının Etkilenmesi	76
4.2.1. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarının Etkilenmesi	76
4.2.2. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarının Etkilenmesi	78
4.2.3. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarının Etkilenmesi	79
4.3. Yöneticilerin Özellikleri ve Karar Vermesini Etkileyen Faktörler	80
4.3.1. Yöneticilerin Kıdemi ile Kararlarını Etkileyen Faktörler	80
4.3.2. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Kararlarını Etkileyen Faktörler	80
4.3.2.1. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	80
4.3.2.2. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	82
4.3.2.3. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	83
4.3.3. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Kararlarını Etkileyen Faktörler	84
4.3.3.1. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	84

4.3.3.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	85
4.3.3.3. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	86
4.3.4. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Kararlarını Etkileyen Faktörler	87
4.3.4.1. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	87
4.3.4.2. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	88
4.3.4.3. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	88
BEŞİNCİ BÖLÜM : SONUŞ VE ÖNERİLER	
5.1. Özet	91
5.2. Sonuç	93
5.3. Öneriler	95
5.3.1. Uygulayıcılara İlişkin Öneriler	95
5.3.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler	96
KAYNAKÇA	99
EKLER	107
EK - 1 Araştırmanın Evreni	108
EK - 2 Araştırma Anketinin Şekilsel Formu	109
EK - 3 Valilik Onayı	114

SEMBOLLER VE KISALTMALAR LİSTESİ

- F : Varyans analizi sonucu F değeri
HİE : Hizmet içi eğitim
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
N : Eleman sayısı
p : Anlamlılık düzeyi
sd : Serbestlik derecesi
SS : Standart sapma
t : t-testi

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
1. Okul Yöneticisinin Kararlarını Etkileyen iç ve Dış Etkenler	44
2. Araştırmanın Evreni	60
3. Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı	60
4. Anketin Ölçeği	63
5. Alanlar Arası Korelasyon	65
6. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	66
7. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Üst Düzeyde Etkileyen Faktörler	67
8. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler	68
9. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Alt Düzeyde Etkileyen Faktörler	68
10. Yöneticileri Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	70
11. Yöneticileri Personelle İlgili Kararlarını Üst Düzeyde Etkileyen Faktörler	71
12. Yöneticileri Personelle İlgili Kararlarını Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler	72
13. Yöneticileri Personelle İlgili Kararlarını Alt Düzeyde Etkileyen Faktörler	72
14. Yöneticileri Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler	73
15. Yöneticileri Parasal Konularla İlgili Kararlarını Üst Düzeyde Etkileyen Faktörler	74
16. Yöneticileri Parasal Konularla İlgili Kararlarını Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler	75
17. Yöneticileri Parasal Konularla İlgili Kararlarını Alt Düzeyde Etkileyen Faktörler	75

18. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Varyans Analizi	76
19. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Bulunduğu Yere İlişkin Farkın Kaynağı	77
20. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Varyans Analizi	78
21. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Farkın Kaynağı	78
22. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Varyans Analizi	79
23. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Farkın Kaynağı	79
24. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Varyans Analizi	81
25. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Farkın Kaynağı	81
26. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Varyans Analizi	82
27. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Farkın Kaynağı	82
28. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Varyans Analizi	83
29. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Farkın Kaynağı	83
30. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi	84
31. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Farkın Kaynağı	85

32. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi	86
33. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Farkın Kaynağı	86
34. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu ile Eğitim-Öğretime İlişkin Bulgular	87
35. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu ile Personele İlişkin Bulgular	88
36. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu ile Parasal Konulara İlişkin Bulgular	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa No
1	Eğitim Yönetiminde Karar Verme Süreci ve Kararları Etkileyen Faktörler	3
2	Yönetim İşlevleri ve Karar Vermeyle İlişkileri	21
3	Politik Sistem Modeli	25



ÖNSÖZ

Karar verme hayatımızın her aşamasında büyük önem taşır. Hepimizin endişesi doğru karar verememektir. Bunun nedeni ise kararlarımızı etkileyen bir çok faktörün olmasıdır. Kimi zaman bu faktörlerin farkında oluruz ve ona göre daha bilinçli kararlar veririz. Kimi zaman da bu faktörlerin farkına bile varmayız.

Yöneticiler, kişisel kararlarına nispeten örgütleriyle ilgili karar verirken daha çok dikkat etmelidirler. Sorumluluklarının bilincinde olan bir yönetici, vereceği kararlarla çalışanlarını ve örgütünü en iyiye ulaştırmaya çalışır.

Eğitimdeki kararlar tüm öğrencilerin kaderini etkileyici niteliktedir. Bu nedenle, eğitim yöneticilerini karar verme konusunda bilgi ve beceri sahibi kılmak büyük önem taşır. Aslında bu bilgi ve becerilere sahip olsalar da olmasalar da eğitim yöneticileri her türlü kararı almaktadırlar. Önemli olan kararın daha akıllıca alınmasıdır. Bu da, karar öncesi yöneticinin hem karar konusunda, hem de karar sürecine ilişkin yeterli bilgi ve beceri sahibi olup olmamasıyla doğrudan ilgilidir.

Bu araştırma, Çanakkale ilindeki ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim, personel ve parasal konularla ilgili karar verirken etkilendikleri faktörler tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve alt amaçları, araştırmanın önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölümde konuya ilişkin teorik temeller ve ilgili literatürün taranmasıyla elde edilen bulgular, üçüncü bölümde, araştırmanın modeli, çalışma evreni, verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması, dördüncü bölümde

bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar sunulmuştur. Beşinci ve son bölümde ise, araştırmada ulaşılan sonuçlar ve sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler yer almıştır.

Araştırma sürecinde öncelikle; büyük sabır ve önderliği ile bana destek olan danışmanım, Sayın Yrd. Doç. Dr. Halil IŞIK' a çok teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans ders eğitimimin ders sürecinde en iyi şekilde yetişmemizi sağlayan ve bize her türlü davranışı ve çalışmasıyla örnek olan Sayın Doç. Dr. Cengiz AKÇAY' a, Sayın Doç. Dr. Ahmet AYPAY' a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Salih UŞUN' a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman KAFADAR' a teşekkür ederim. Anadolu Üniversitesi öğretim üyelerinden Sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK' a, Sayın Prof. Dr. Esmahan AĞAOĞLU' na ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Turan Akman ERKILIÇ' a, Dokuz Eylül Üniversitesi öğretim üyelerinden Sayın Prof. Dr. Reşide KABADAYI' ya, Sayın Prof. Dr. Kemal AÇIKGÖZ'e, Sayın Doç. Dr. Yaşar YAVUZ' a ve araştırma görevlisi Sayın Sevim İNAL' a teşekkür ederim.

Bütün yüksek lisans eğitimim boyunca bana yardımcı olan ve bütün zorlukları aşmamda destek olan özverili eşim Ufuk MANDACI' ya ve çocuklarım Gökçe ve Gökberk' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Seher MANDACI

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusunu oluşturan problem durumu ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmada geçen tanımlar ve ilgili araştırmalar da yer almıştır.

1.1. Problem Durumu

İnsan gruplarının olduğu her yerde, yönetim söz konusudur. Amaç ne olursa olsun, bütün gruplar sahip oldukları insan ve madde kaynaklarını etkili bir biçimde kullanmayı amaçlarlar. Yönetim bilimi, bu gruplardaki hiyerarşi, otorite, üniteler arası rekabet, örgütsel değerler, birey ve grup çatışmaları, iş bölümü ya da uzmanlaşma gibi konularda düzenlemeler sağlayarak örgüt amaçlarının gerçekleşmesini kolaylaştırmaya ve örgütü yaşatmaya çalışır (Kaya 1996: 8).

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de yönetim söz konusudur ve yönetsel etkinliklerin yönü amaca dönüktür. Örgüt içinde yer alan her türlü kaynağın, amaca dönük ve etkili bir biçimde kullanılması yeterli ve etkili bir yönetimle mümkündür. Bu nedenle eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapması ve eşgüdümünü sağlaması süreci olarak tanımlanmaktadır (Aydın 1994: 15).

Eğitim sistemi; ekonomik, siyasî, toplumsal sistemlerden etkilenir ve onları da etkiler. Ayrıca eğitim sistemi, bir ulusun sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan devamını sağlama işlevini, eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleştireceğini ileri sürmektedir. Okul,

çocukların sosyalleşmesini gerçekleştirmede, onlara toplumun kültürünü aktarmada, yetiştirdiği kuşağın ve toplumun siyasal yapısına uyumunu sağlamada, liderlik yeteneklerine sahip gençleri ortaya çıkarmada, nitelikli insan gücü yetiştirme işlevleri gibi önemli konularda yükümlü olan özel bir konuma sahiptir. Eğitim örgütlerinin, kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin, öğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine uygun, yenileşme uygulamaları yapmaları, amaçları ve işlevleri açısından da zorunludur. Beklentiler doğrultusunda etkili bir değişim yapabilmek için iç ve dış faktörlerin birlikte ele alınması gerekmektedir (Kaya 1996: 88). Bütün bunlardan sonra, eğitime ilişkin kararları etkilemeye yönelik pek çok değişkenin olması doğaldır. Eğitimle ilgili kararları kendi açısından etkilemek isteyen çıkar grupları, özel ilgi grupları ve kamu kuruluşlarının olması doğal ve beklenen bir durumdur.

Okulun yönetim yapısı incelendiğinde, bu yapının da karar sürecine dönük olduğu, hukuki bir takım dayanakları bulunduğu, yönetici açısından tek, yönetime katılma açısından çok görevli bulunduğu söylenebilir (Bursalıoğlu 2000b: 24).

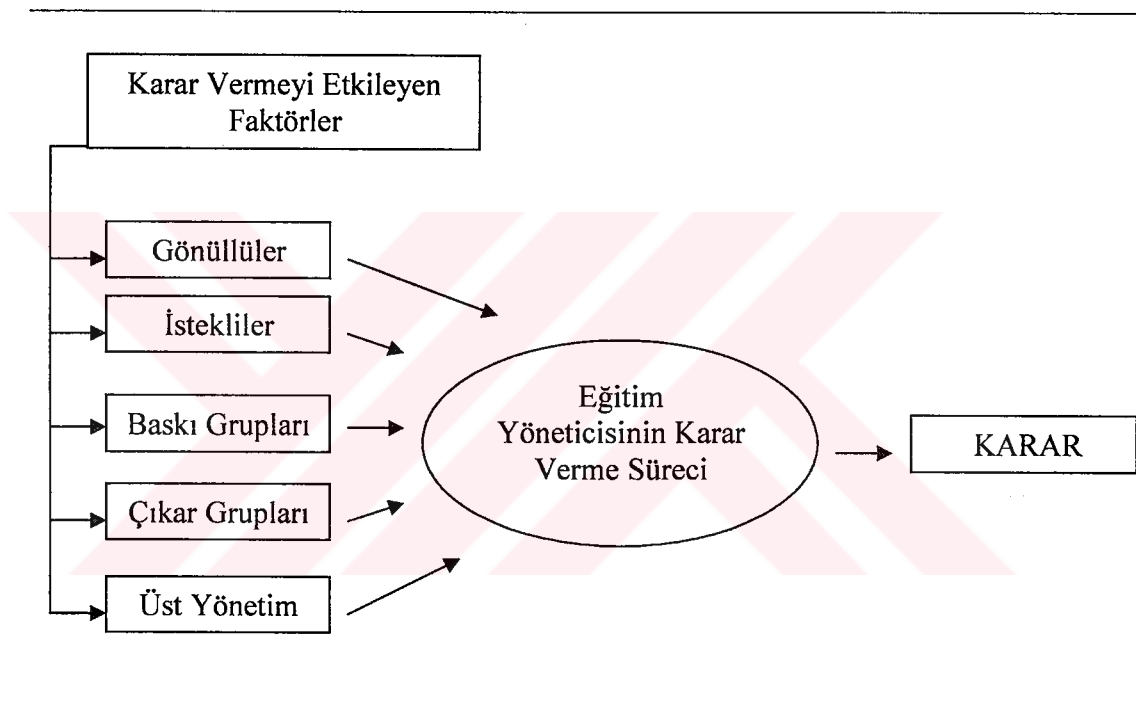
Eğitim örgütlerinin değişme ihtiyacını hissetmesi, yeni bir karar almayı gerektirir. Karar almak için örgütün bir sorunla karşılaşması ve bu sorunun örgütün amaçlarına ulaşmasını engel oluşturması gerekir. Sorun oluşturan durum, örgütün amaçlarını engellemiyorsa, sorun olarak bakmamak gerekir (Açıklalın 1998: 52).

Bir okul örgütünde karar verme süreci, eğitim hedefleri doğrultusunda seçim yapabilme gücünü ifade eder. Bir okul yöneticisi, önünde duran maddi kaynaklar ve insan kaynakları ile yapılacak işler arasında bir örgütlenme ve eşgüdümleme yaparak, okul örgütünün yönetsel sürecini planlar; örgüt içindeki iletişim sürecini etkili bir şekilde işleterek okulu; eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları doğrultusunda yönlendirir.

Alkan'a göre (1979: 38) geleneksel yönetim anlayışı açısından bakıldığında, bir yöneticinin varlığı yadsınmayacak derecede öne çıkarılmaktadır; ancak, okulun örgütsel

yapısını etkileyebilecek türdeki stratejik kararların alınmasında, okul örgütüyle ilgili tüm bireylerin karara katılması doğru olacaktır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler; yöneticiyle birlikte bir ortak karar verme sürecinde bulunmalıdır.

Eğitim örgütlerinde karar verme süreci ve kararları etkileyen faktörler Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil - 1. Eğitim Yönetiminde Karar Verme Süreci ve Kararları Etkileyen Faktörler

Şekil 1’de de görüldüğü gibi gönüllüler, istekliler, baskı grupları, çıkar grupları ve üst yönetim karar vermeyi etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değirmencioğlu’na göre ise (1997: 81), eğitim örgütlerinin içinde ve dışında gerçekleşen gelişmeler, alınan kararları çok kısa bir zamanda etkisizleştirmekte, yeni ve etkili kararların alınmasını zorunlu hâle getirmektedir. Sorunlara rağmen yönetimin karar alamama durumu, bir sorun olarak kabul edilebilir. Ama kararların sürekli

değişmesini, sadece yönetimin bir başarısızlığı olarak görmek yerine, sürekli değişen koşulların doğal bir sonucu olarak algılamak daha doğrudur, çünkü okul yöneticisinin verdiği kararlar, genellikle insan faktörünü içermektedir.

İnsan, etkileyen ve etkilenendir. Ayrıca insan, sürekli gelişen ve değişen bir varlıktır. Bu nedenle eğitim alanında verilecek kararların durağanlığı, insanın doğasına terstir. Onun için birbiriyle bağıntılı ve gelişmeye yönelik esneklik payı olan kararlar eğitim yönetimi için daha uygundur. Eğitim yöneticisinin verdiği kararlar çevrenin ihtiyaçlarına da cevap verecek nitelikte olursa ancak o zaman daha etkili olur. Verilen kararları çevre ne kadar çok etkilemeye çalışırsa bu kararlardan çevre de en az o kadar çok etkilenecektir.

Yılman' a göre (1987: 163) eğitim alanında yapılan yenileşme uygulamalarında, ilgili tüm tarafların kararlara katılması, yeniliğin etkililiğini artırır. Çünkü, yenileşme ile ilgili kararlara katılan tarafların aynı zamanda, yeniliğin başarısının artması için de çaba göstermeleri beklenmektedir. Okul yöneticisi, yönetimsel kararları verme sürecinde, "insan" etmenini hiçbir zaman göz ardı etmemelidir.

Dereli' ye (1995: 263) göre, okul yöneticisinin kararlarını etkileyen faktörler, dört temel işleve sahiptir. Bunlar:

1. Bilgi sağlama işlevi: Yönetimin karar aşamasında tartışma konusu olabilecek bilgileri örgüt üyelerine vermesidir.
2. Tavsiye ve danışma işlevi: Görüş ve fikir alışverişinde bulunma ve yöneticinin değişik düşünceleri değerlendirme olanağı bulmasıdır.
3. Birlikte karar verme işlevi: Yöneticinin personel ile birlikte karar vermesidir.
4. Özyönetim işlevi: Örgüt üyelerinin örgütle ilgili kararları bizzat kendilerinin alabilme yetkisidir.

Karara katılma; yöneticilerin karar verirken, kararlarını etkileyen bir faktör olarak da alınabilir. Karara katılma, karara evet ya da hayır demek değildir. Katılım geniş bir alandan, sınırlı bir alana kadar uzanan bir süreçte farklılık gösterir. Karar vermeye geniş katılım, bireyin karar verme sürecine olabildiğince, işlemin başından itibaren ve uzun bir süre, katılımını ifade etmektedir. Yenileşme kararı alınırken geniş kapsamlı bir katılım, uygulama aşamasında her zaman uygun olmaz. Bu sebeple, öğretmenlerin karara katılımı dengeli ve tutarlı yönetim uygulamalarıyla desteklenmelidir.

En basit yapıdan en karmaşık yapıya sahip olan tüm sistemlerin, ortak özellikleri vardır. Fakat buna karşın, her sistemi yapı ve işleyiş olarak diğer sistemlerden ayıran özelliklerinin olduğu görülmektedir. Bazı sistemler insan ağırlıklıyken bazıları da madde ağırlıklıdır. Kural koyulacak olan bazı varlıkların fiziksel sağlığı, psikolojisi gibi konular ön plandayken, bazı varlıkların da bakımı, onarımı, ikame edilebilecek daha az maliyetlileri ön plandadır.

Okula da bir sistem olarak baktığımızda girdi, işleme ve çıktı boyutunda tamamen insan vardır. Okulun işleme sürecini etkilemeye çalışan bir çok içsel ve dışsal etkenler vardır. Bu etkenlere çıkar grupları da denir. Çıkar grupları okulla doğrudan ya da dolaylı ilgisi olan, okuldan menfaat sağlayabilecek olan gruplardır (öğrenciler, okul personeli, belediye başkanı vb.). Bu gruplardan her biri okulun işleyişini kendi menfaatleri doğrultusunda değiştirmeye çalışır.

Okulun yöneticisi, hem tüm çıkar gruplarının farkında olmalı hem de okulunun çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlamalıdır. Okul yöneticisi, göreviyle ilgili her türlü kararı alırken ister istemez çıkar gruplarından etkilenmektedir. Etkilenme aşamasında önemli olan, seçici davranabilmektir. Yöneticinin en çok fayda sağlayabilecek ve en az zarar görebileceği etkiler üzerinde yoğunlaşması gerekir. Çünkü onun görevi okulu, öğrencileri, öğretmenleri, çalışan diğer personeli korumanın yanı

sıra, çevreyi de olumlu bir şekilde etkilemektir. Eğer yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörler doğru bir biçimde belirlenebilir, okullarda varolan sorunlar daha iyi tespit edilir ve aksaklıklar daha kolay giderilir. Okul yöneticilerine rutin olarak düzenlenecek hizmet içi eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle, okulların daha sağlıklı işleyen sistemler haline getirilmesi gerekmektedir. Bu gereksinimden hareketle, araştırmanın amacı ve alt amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu çalışmanın temel amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörleri belirlemektir.

Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörler nelerdir?
 - a) Okul yöneticisinin eğitim-öğretimle ilgili kararlarını etkileyen faktörler nelerdir?
 - b) Okul yöneticisinin personelle ilgili kararlarını etkileyen faktörler nelerdir?
 - c) Okul yöneticisinin parasal konularla ilgili kararlarını etkileyen faktörler nelerdir?
2. Okulun yeri ile ilköğretim okulu yöneticisinin karar vermesini etkileyen faktörler arasında fark var mıdır?
3. İlköğretim okulu yöneticisinin sahip olduğu özellikler ile karar vermesini etkileyen faktörler arasında fark var mıdır?
 - a) İlköğretim okulu yöneticisinin kıdemi ile karar vermesini etkileyen faktörler arasında fark var mıdır?
 - b) İlköğretim okulu yöneticisinin çalıştığı okuldaki hizmet yılı ile karar vermesini etkileyen faktörler arasında fark var mıdır?
 - c) İlköğretim okulu yöneticisinin en son bitirdiği eğitim programı ile karar vermesini etkileyen faktörler arasında fark var mıdır?

- d) İlköğretim okulu yöneticisinin hizmet içi eğitim alması ile karar vermesinin etkileyen faktörler arasında fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Karar verme süreci yönetimin temelidir, çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin karar vermeyle ilgili bilgi birikimlerinin belirlenmesi bakımından, bu araştırmanın okul yöneticilerine daha sağlıklı kararlar vermesine yardımcı olacağı belirtilebilir.

Yöneticiler sürekli çevresiyle iletişim içindedir. İletişim sürecinin doğal sonucu olarak, çevrenin etkisi altında karar verirler. Fakat yöneticilerin karar verme sürecinde çevresinden etkilenmesi olumsuz bir durum değildir. Modern örgütlerde karar verme bireysel olmaktan çok ekip işidir. Bu araştırma ile ilköğretim okulu yöneticilerinin karar verme konusundaki bilgi ve beceri düzeyindeki eksiklikleri tespit edilerek ilköğretim okulları modern örgütler seviyesine getirilebileceği umulmaktadır.

Bu araştırmanın, okul yöneticilerinin kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenip daha iyi tanımlanmasını sağlama konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Başlıca etkileme alanları; eğitim-öğretim, personel ve parasal alanlar olarak sıralanmaktadır.

Türkiye’de eğitim üzerine yapılan tartışmalarda, geleneksel eğitim anlayışından kaynaklanan sorunlar geniş bir yer tutmaktadır. Eğitim sorunlarının geleneksel eğitim anlayışından kaynaklandığı dile getirilmekte, bu sorunlara çözüm olarak da çağdaş eğitim anlayışına sahip olunması önerilmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleğiyle ilgili karar vermesini etkileyen faktörlerden olumsuzlarının belirlenmesi, okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve karar vermeye ilişkin sorunlarının çözümüne çağdaş eğitim anlayışı ile yaklaşılmasına yardımcı olacağı umulmaktadır.

Eğitim sisteminde, okulların etkililiğinin artırılması için etkili okulların özellikleri sürekli araştırma konusu edilmiştir. Okulların etkili olma koşullarının belirlenmesi, eğitim sisteminin işleyişi ve ıktıları üzerinde okullara katkılar sağlayacaktır. Etkili okul ise, ancak okul yöneticisinin vereceği kararlar doğrultusunda olur. Bu araştırmayla, ilköğretim okulu yöneticilerinin etkili karar verebilmesi için desteklenmesi gerekli alanların belirlenebileceği umulmaktadır. Bu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin seçilme nedeni; ilköğretim okulları ülkemizin her bir yerleşim biriminde bulunmaktadır ve ilköğretim eğitimi kesintisiz ve zorunlu eğitim olarak kabul edilmektedir. Ülkemizde bu kadar önemli görülen ilköğretim okullarında, yöneticilerin görevleri de en az o kadar önemlidir. Yöneticilerin vereceği en ufak bir karar okulun işleyişini değiştirebilir. Bu düşünceden hareketle ilköğretim okulu yöneticilerinin kararlarını etkileyen faktörler önem kazanmıştır.

Ayrıca bu araştırma ile ilköğretim okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yetiştirme programlarında, karar verme konusu daha kapsamlı olarak belirlenip, bu konuda rehberlik edilebileceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın temel varsayımı, okul yöneticilerinin kararlarını etkileyen faktörlerin farklılık gösterdiği düşüncesidir. Okul yöneticileri karar verme sürecinde çeşitli faktörlerin etkisinde kalmaktadır. Bu temel varsayımdan hareketle, şu alt varsayımlar araştırmanın yürütülmesinde yönlendirici olacaktır.

1. Anketteki soruların anlaşılabilirlik düzeyleri yeterlidir.
2. Anketin, araştırmanın amacını gerçekleştirecek verileri toplamak için yeterliliği yüksektir.
3. Anketteki soruların sorunları betimleme yeterliliği yüksektir.
4. Anket sorularına içtenlikle cevap verilmiştir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın başlıca sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma, 2003-2004 yılını kapsamaktadır.
2. Araştırma, yönetim süreçlerinden sadece karar verme süreci ile sınırlandırılmış, diğerleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
3. Araştırmada yöneticilerin parasal konularda karar vermesini etkileyen faktörler araştırıldığı için devlet okulları ile sınırlandırılmış özel ilköğretim okulları araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
4. Araştırmada ilköğretim okulları yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörler araştırıldığı için sekiz yıllık eğitim veren ilköğretim okulları ile sınırlandırılmış, birleştirilmiş sınıflı okullar araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

Eğitim-Öğretimle İlgili Konular: Öğrencilerin aldığı eğitim ve öğretimin nitel ve nicel özellikleri.

Okul: Sekiz yıllık temel eğitim veren ilköğretim okulları.

Parasal Konular: Okulun gelir kaynakları, mali gücü ve bu gücüne karşın ihtiyaçlarını karşılayabilme yeterliliği.

Personelle İlgili Konular: Eğitimci olan ve olmayan personelin çalışma koşulları, çalışma yeterliliği ve verimlilik düzeyi.

1.7. İlgili Araştırmalar

Yönetim için literatürde çok farklı tanımlar vardır. Tanımların değişik yapılmasının en önemli nedenlerinden biri, yönetim biçimine ilişkin inançların farklı olmasıdır. Yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerinden birine daha çok bağlı olanlar yönetimi farklı tanımlamaktadırlar. İkinci neden ise, yönetilen örgütlerin

amaçlarının farklı olmasıdır. Bir sağlık örgütü ile bir işletme örgütünün ya da bir okul örgütünün yönetimine ilişkin tanımlar birbirinden ayrılmaktadır (Başaran 1989: 14).

Eğitim yönetimini ise Açıkgöz (1994), eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama süreci olarak tanımlamaktadır. Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkati çeken nokta, yönetimin öncelikle bir insanla çalışma süreci olduğudur. Bu nedenle, insan boyutu olmadan ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz 1994:8).

Yapılan alan taraması, karar, karar verme ve karara katılma ile ilgili bir çok araştırmanın olduğunu göstermektedir. Ancak, karar vermeyi etkileyen faktörlerle ilgili, Yavuz (2001) doktora tezi olarak “Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri” adlı çalışma yapmıştır.

Bu araştırmanın amacı, okulların temel işgörenleri olarak yönetici ve öğretmenlerin okulda yerinden yönetim yaklaşımı ile merkezden yönetim yaklaşımlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu belirlemelere göre Türk eğitim sistemi içinde yer alan okullarımızın yönetiminde tercih edilmesi gereken yönetim yaklaşımının ne olması gerektiğinin açığa çıkarılması, okul yöneticileri ve öğretmenlerince okul yönetiminde katılımcı, demokratik bir sürecin ne kadar önemsendiği, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin çağdaş yönetim anlayışını ne kadar tanıdıklarının belirlenmesi, okul yönetiminde karar verme sürecine ne kadar katıldıklarını ve ne kadar katılmak istediklerinin ve bu katılma durum ve isteklerinin onların yeğledikleri okul yönetimi yönelimi ile ne kadar ilgili olduğunun saptanmasıdır.

Araştırma İzmir ili Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde yer alan ilçelerdeki genel lise yöneticileri ile öğretmenleri örneklem olarak alınmıştır. Araştırma tarama

modelindedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Yönetim Yönelimi Ölçeği ve Karara Katılma Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda;

Lise yöneticileri büyük çoğunlukla merkezden yönetim yönelimli, öğretmenleri ise daha çok okulda yerinden yönetim yönelimlidir. Lise yöneticilerinin yönetim yönelimleri, kendilerinin okulda öğretmenleri karara katma durumu ve karara katma isteğine ilişkin görüşlerini etkilemezken, lise öğretmenlerinin yönetim yönelimleri, kendilerinin okulda karara katılma durumu ve karara katılma isteğine ilişkin görüşlerini etkilemektedir.

Araştırmacının önerileri şu şekilde özetlenebilir:

Lise yöneticileri okulda yerinden yönetime en az merkezden yönetime olduğu kadar yönelmelidirler. Ayrıca lise yöneticileri okulda öğretmenlerin karar katılmalarını teşvik etmeli ve öğretmenlerin görüşlerine uygulama sürecinde önem vermelidir.

Yılmaz (1993) tarafından hazırlanan “Eğitim sistemimizin Toplumsal Dokusu, Okul-Çevre İlişkileri Açısından Eğitim Sürecine Toplumsal Katılım” adlı doktora tezi, çevrenin, okul yöneticisinin kararlarını etkileme düzeyini araştırılmıştır.

Araştırmanın evreni, ülke genelinde yer alan ilköğretim ve ortaöğretim kurumu yöneticileri ve öğretmenleri, bu eğitim kurumları ile aynı yerleşim birimleri içinde yer alan 1- Aile kurumunu temsil eden öğrenci velileri 2- Merkezi yönetim organlarını temsil eden kaymakamlar 3- Mahalli idareleri temsil eden belediye başkanları ve muhtarlar 4- Ekonomi ve ticaret birliklerini temsil eden sanayi ve ticaret odaları başkanları ve yönetim kurulu üyeleri 5- Din kurumunu temsil eden siyasi partilerin yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri “okulun toplumsal çevresi” kastedilmektedir. Veri toplama aracı olarak anket hazırlanmış ve evrenden seçilen örnekleme uygulanmıştır.

Araştırmanın amacı, ülkemizde okulların eğitim ve yönetim süreçlerine katılım aracı olan okul-çevre ilişkileri konusunda mevcut durum ve gözlenen sorunların neler olduğunu ortaya koymak şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanından elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Okul çevresini oluşturan kişilerin büyük bölümünün okul-aile birliklerinde veya okul koruma derneklerinde hiç görev almadıkları tespit edilmiştir. Bu tür kuruluşlarda en çok görev alanların esnaflar, sanayiciler ve siyasetçiler olduğu gözlenmiştir. Okul ile ilgili hiç görev almak istemeyen kişilerin oranı, 1/5'tir. Bunun yanında insanların, okula ilişkin görevler arasında en fazla, "karar verme" ve "denetleme-değerlendirme" süreçlerine ilişkin olanlara karşı ilgili oldukları ortaya konmuştur.

Araştırmacının önerileri şu şekilde özetlenebilir:

Mevzuatta yapılacak değişikliklerle okul-aile birlikleri okul koruma dernekleri ikileminin ortadan kaldırılarak, bu iki kuruluşun görev ve yetkilerinin birleştirilmesi gerektiği, ayrıca Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yapılacak düzenlemelerle eğitim alt sistemleri arasında yetkilerin daha dinamik bir biçimde dağıtılabileceği öneri olarak getirilmiştir.

Shelton (1984) tarafından yapılan araştırma, Amerika Birleşik Devletlerinin güney eyaletlerini kapsayan ve Milli Eğitim Müdürlerinin (superintendent) eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda kararlarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik "ABD'nin Güneydoğusunda Görev Yapan İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Okul Yönetimlerine İlişkin Etkili Olan Politik Faktörler" (Political Factors Related To Superintendents' Administration Of School Districts In The Southeast) adlı doktora çalışmasıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, okul bölgesindeki yöneticilerin, eğitim-öğretim, personel, öğrenci ve parasal konularda karar verirken en çok etkilendikleri politik

faktörlerin belirlenmesidir. Elde edilen bilgilerle, okul bölgesi sınırları içinde bulunan grupların ve bireylerin etkisi anlaşılıp, bölgedeki halkın güç yapısı belirlenmiştir. Araştırma tarama modelinde olup anket random tekniğine göre belirlenen okulların yöneticilerine uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir;

Bu çalışmaya göre, eğitim-öğretim konusunda yüksek derecede etkiye sahip faktörler; bölge eğitim kurulu, eyalet eğitim yöneticileri, okul müdürleri ve öğretmenlerdir. Orta derecede etkiye sahip faktörler; ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik yasalar, federal raporlar ve federal düzenlemelerdir. Düşük derecede etkiye sahip faktörler; belediye başkanı ve belediye meclis üyeleridir.

Personelle ilgili konularda yüksek derecede etkiye sahip faktörler; Bölge eğitim kurulu, okul yöneticileri, eyalet eğitim yöneticileri ve eyalet eğitim kuruludur. Orta derecede etkiye sahip faktörler; federal düzenlemeler, federal raporlar ve ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik yasalardır. Düşük derecede etkiye sahip faktörler; belediye başkanı, dini liderler ve ticaret odasıdır.

Parasal konularla ilgili konular yüksek derecede etkiye sahip faktörler; bölge eğitim kurulu, okul müdürleri ve öğretmenlerdir. Orta derecede etkiye sahip faktörler; ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik yasalar ve okul-aile birliğidir. Düşük derecede etkiye sahip faktörler ise; belediye başkanı, ticaret odası ve dini liderlerdir.

Shelton' un çalışmasına göre sonuçta, eğitim yöneticilerinin karar vermede daha çok hiyerarşik yapıda kendilerinden üstte yer alan faktörlerden etkilendikleri belirtilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda yöneticilerin, hiyerarşik yapının yanı sıra bölgede bulunan halk ve okulda çalışan personelin görüşlerine de yer vermesi önerilmektedir.

Işık (1999) “Güneydoğu Ohio’da Yer Alan Üç Okul Bölgesinde, Okul Bölgesi Kurullarının Karar Verme Süreci: Kararlar Üzerinde Etkili Olan Politik Faktörler Politik” (School Board Policymaking Process in Three Selected Southeastern Ohio Public School Disticts: Political Factors and Their Influences) adlı çalışmayı doktora tezi olarak yapmıştır. Çalışmanın temel amacı, okul bölgesi kurullarının kararlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Araştırma betimsel yöntemde yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir;

Okul bölgesi kurullarının kararlarını etkileyen faktörler; milli eğitim müdürü, ilçe milli eğitimde bulunan diğer yöneticiler, eyaletteki hükümet birimleri, öğretmen sendikaları ve diğer eğitimle ilgili profesyonel örgütler, toplum kesimleri (bölge halkı) ve velilerdir.

Işık’ ın (1999) çalışmasının sonuçlar bölümünde, okul bölgesi kurullarının kararlarını, eyalet hükümet birimlerinin ve milli eğitim müdürünün diğer faktörlere göre daha fazla etkilediği belirtilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, okul bölgesi kurulları karar verirken bütün faktörlere eşit düzeyde açık olmalısı önerisi getirilmiştir.

Öğretmenlerin kararlar üzerindeki etkisini ise Erkılıç (1993) “Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma İstekleri ve Katılmayı Sınırlayan Etmenler”adlı çalışmasıyla yüksek lisans tezi olarak ortaya koymuştur.

Araştırmanın amacı, genel liselerdeki öğretmenlerin hangi karar konularına ne derecede katılmak istedikleri, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre kararlara katılmayı hangi etmenlerin ne derecede sınırladığı, bu konuya ilişkin görüşlerin öğretmen ve yönetici gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırma, Eskişehir Merkez ilçedeki resmi genel ortaöğretim kurumlarındaki görevli öğretmenler ve okul müdürleriyle sınırlıdır. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak yöneticilere ve öğretmenlere yönelik iki farklı anket hazırlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Genel liselerdeki öğretmenlerin kararlara katılma isteklerinin yüksek olduğu yargısına varılmıştır. Bununla birlikte, öğretmenlerin eğitim programı ve öğretime ilişkin karar konularına öğrenci, işgören ve genel hizmetlere ilişkin karar konularına kıyasla daha çok katılma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir.

Araştırmanın önerileri şu şekilde özetlenebilir:

Okullarda öğretmenlerin kararlara daha çok katılmasını sağlamak için gerekli yasal ve idari düzenlemeler yapılması, öğretmenlerin kararlara katılma sürecinin geliştirilerek ilçe, il ve ulusal düzeyde kararlara ve yönetime katılmalarının teşvik edilmesi olarak ifade edilmiştir. Böylece yerinden yönetim, katılımcı demokrasi, örgütsel ve toplumsal demokrasi güçlendirilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini dışarıdan etkileyen ve en önemli faktörden biri olan siyaset sistemini ise Kızılışik (2002) yüksek lisans tezi olarak hazırladığı “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Siyaset Sisteminden Beklentileri” adlı çalışmasıyla ortaya koymuştur.

Araştırmanın amacı, Çanakkale ili merkez ilçede, bağlı ilçelerin merkezlerinde ve beldelerinde görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin siyaset sisteminden beklentilerini ve bu beklentilerin siyaset sistemince karşılama düzeylerine ilişkin ilköğretim okulu müdürlerinin görüşlerini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde olup veri toplama aracı olarak anket hazırlanmış ve örneklem grubuna uygulanmıştır.

Araştırmanın evreni, Çanakkale ili merkez ilçesi, merkeze bağlı ilçelerin merkez ve beldelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim okulları müdürleridir.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Gerçekleştirilen araştırmada siyaset sistemi:1- Belediye başkanlıkları, 2-Yerel parti teşkilatları, 3- Parti merkez örgütleri olmak üzere üç boyutta ele alınmış, ilköğretim okulu müdürlerinin siyaset sisteminin üç kurumu ile ilgili beklentileri ve bu beklentilerin ne düzeyde karşılandığı ile ilgili elde edilen görüşleri, okulun beş alt sistemi için yorumlanmıştır.

Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin siyaset sisteminden beklentileri ve beklentilerinin karşılanma düzeyleri, önce ilköğretim okulu müdürlerinin geneline, sonra çalışma yerlerine göre incelenmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin çalışma yerleri, 1-İl merkezi, 2- İlçe merkezi, 3- Belde olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin siyaset sisteminden beklentileri orta olumlu düzeydedir. Fakat bu beklentiler siyaset sistemince “olumsuz” düzeyde karşılanmaktadır. Bunun yanında siyaset sistemini oluşturan üç kurum arasında, siyaset sisteminden beklentiler konusunda ve siyaset sistemince beklentilerinin karşılanması konusunda anlamlı fark yoktur. Ayrıca beklentiler konusunda daha önce belirtilen üç yerleşim yeri arasında anlamlı fark yoktur.

Araştırmanın önerileri şu şekilde özetlenebilir:

Yönetici-siyasetçi ilişkileri, meşru ve formal zeminlerde, programlı ve sistemli olarak yapılmalıdır. Okul müdürlerinin siyaset kurumlarıyla ilişkilerinde daha yeterli duruma gelmelerini sağlamak için yerel ve ulusal düzeyde hizmet içi eğitim kursları veya seminerleri düzenlenebilir.

Deniz (1997) tarafından hazırlanan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim-Öğretime ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Sınıf ve Branş Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi” adlı yüksek lisans tezinde araştırmanın evreni, Ankara ili Büyükşehir

Belediyesi sınırları içinde yer alan ilköğretim okulları ile sınırlıdır. Araştırmanın amacı: ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetimle ilgili görevlerini yerine getirmedeki yeterliliklerinin öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirlenmesidir. Araştırma tarama modelindedir. İlköğretim okulu müdürlerinin, görevlerini yerine getirmedeki mevcut yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, geliştirilen anket ile belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Eğitim-öğretim alanında sınıf öğretmenleri ilköğretim okulu müdürlerini “çok az”, branş öğretmenleri “kısmen” yeterli görmektedirler. Yönetim alanında sınıf ve branş öğretmenleri, ilköğretim okulu müdürlerini “kısmen” yeterli görmektedirler.

Araştırmanın önerileri şu şekilde özetlenebilir:

İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetim alanında daha yeterli olabilmeleri için hizmet içi eğitim seminerleri ve kurslarına katılarak kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Öğretmenlerin kararlara katılımıyla ilgili Demir (2001) yüksek lisans tezi olarak “İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmayı yapmıştır.

Araştırmanın amacı: Öğretmenlerin, okullarında alınan kararlara katılma derecelerinin belirlenerek mevcut durumun ortaya koyulmasıdır. Bu amaçla ilköğretim okullarında öğretmenlerin okulları da alınan kararlara ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini Sakarya İl Milli Eğitim Müdürlüğü sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okulları oluşturmuştur. Araştırma tarama modelindedir. Veri toplama aracı olarak anket hazırlanmış ve örneklem grubuna uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğu okullarında alınan eğitim-öğretim ve yönetsel kararlara her zaman katılmadıkları yönünde görüş belirtirken, yöneticilerin büyük çoğunluğu öğretmenlerin bu kararlara her zaman katıldıkları yönünde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmanın önerileri şu şekilde özetlenebilir:

Okulda karar verirken demokratik bir ortam oluşturulmalıdır. Hem okul yöneticileri hem de öğretmenlerin yönetim süreçleri, karar verme, karara katılma gibi konularda bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARAR VERME VE KARAR VERMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Araştırmanın ikinci bölümü, karar vermeyle ilgili literatürden elde edilen bilgilerden oluşmuştur. Bu bölümde yönetim süreci öğelerine, karar verme sürecine, okul yönetiminde politik sistem teorisine ve okul yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Farklı yönetim kuramlarının yönetim süreçlerine bakışı ve karar vermenin yönetim sürecindeki yeri de çalışmanın bu kısmında verilmektedir.

2.1.Yönetim Süreçleri ve Karar Verme

Karar verme sadece kararı değil, aynı zamanda karar için gerekli olan girişimleri de kapsar. Böylece örgütün işlevini bütün yönleriyle etkiler. Bu nedenle karar verme yönetim süreçlerinin tümüne yayılır (Yavuz 2001 :26).

Klasik yaklaşımların önemli isimlerinden Henri Fayol, yöneticinin görevlerini; İngilizce sözlükler planning (planlama), organizing (örgütlenme), coordinating (eşgüdümleme), commanding (emir verme), controlling (denetleme) şeklinde formüle etmişlerdir. Daha sonra aynı akımın temsilcilerinden Urwick ve Gulick; yönetim sürecinde yapılan işlemleri POSDCORD biçiminde; planning (planlama), organizing (örgütlenme), staffing (özlük işleri veya kadrolama), directing (emir verme), coordinating (eşgüdümleme), reporting (rapor hazırlama), budgeting (bütçeleme) şeklinde formüle etmişlerdir (Kaya 1991: 93). Klasik yaklaşım temsilcilerinden, karar verme ve karar

verme sürecini işleyen veya karar vermeyi yönetim sürecinin ögesi olarak benimseyen bir yaklaşım görmek mümkün değildir.

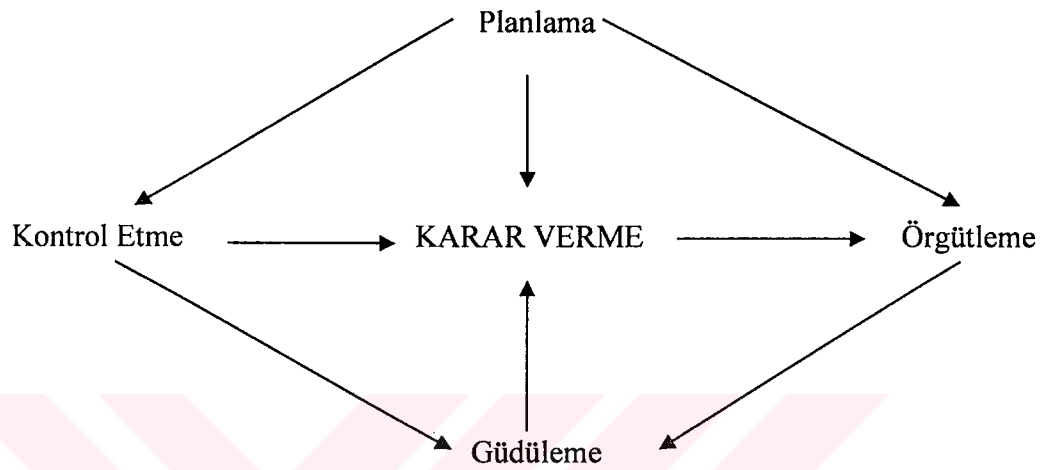
Davranışçı-çevresel yaklaşım ve sistem yaklaşımlarının yukarıda sözü edilen işlev ve süreçlere karar verme, liderlik, güdüleme, hizmet içi eğitim, halkla ilişkiler gibi kavramları ekledikleri görülmektedir (Kaya 1991: 94; Aydın 1998: 83).

Klasik yönetim bilimcilerini (F.Taylor, H.Fayol, M.Weber, L.Gulick) şiddetle eleştiren Simon, onların ihmal ettiği karar vermeyi, yönetimin kalbi olarak görmüştür. Bu yüzden, yönetim kuramının etkililiğini sağlayacak ilkelere olduğu kadar, doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerine de geniş yer vermesi gerektiğini savunmuştur. Karar vermeden hiçbir yönetsel davranışta bulunulamayacağına, yani karar vermenin, yapmak kadar önemli olduğuna dikkati çekmiştir. Karar verme sürecinin nasıl olduğunu bilmeden örgüt ve yönetimi anlamak güçtür (Kaya 1991: 74).

Benzer bir yaklaşımla Cole'de yönetim etkinliklerini; planlama, örgütleme güdüleme ve kontrol etme olarak belirttikten sonra, planlama ve tüm diğer etkinliklerin her aşamada "karar vermeyi içeren süreçler" olduğunu vurgulamaktadır. Gregg'e dayanarak Aydın'da (1998: 84) yönetim sürecini yedi ögeden oluşan bir eylemler bütünü olarak belirterek öğeleri; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme olarak sıralamaktadır.

Hicks ve Gullett (1981: 11), yönetimin dört işlevinin birbirleriyle etkileşim halinde olduğunu ve birbirleriyle iç içe görevlerinin bulunduğunu, bir işlev yerine getirilirken diğerlerini de içerdiğini ortaya koyarak karar vermeye yönetim sürecinin beyin işlevini yüklenmektedirler. Yöneticinin işlevlerini yönetimin işlevleri olarak niteleyen Hicks ve Gullett (1981: 11), yönetsel işlevlerin merkezinde karar verme bulunan, planlama, örgütleme, güdüleme ve kontrol etme olarak formüle edilmektedirler.

Karar verme ile yönetsel işlevler ve ilişkiler Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil –2. Yönetim İşlevleri ve Karar Vermeyle İlişkileri

Kaynak: Hicks, G.H. ve C. R. Gullett, 1981: 11.

Yönetim süreci ve karar vermeye ilişkin yaklaşımlar özetlenirse, tarihsel gelişim süreci içinde, yönetim öğelerinin mekanik oluşumları insana ve insanın psikolojik boyutuna önem vererek gelişmekte ve karar verme yönetim sürecinin merkezini oluşturmaktadır. Ayrıca her bir süreç özünde bir karar verme sürecini oluşturmaktadır. Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yöneticilerin varlık nedenleri, sorunların varlığıdır ve sorun çözme bir dizi karar eylemini içerir. Karar verme sadece kararı değil, aynı zamanda karar için gerekli girişimleri de kapsar. Böylece örgütün işlevini bütün yönleriyle etkiler. Bu nedenle karar verme yönetim süreçlerinin tümüne yayılır (Açıkalın 1998: 52; Başaran 1984: 93; Yavuz 2001 :2).

Sonuçta, karar verme genelde yönetim sürecinin, özelde de yönetim sürecinin her bir öğesinin merkezini oluşturmaktadır.

Aynı grupta ele alınacak diğer bir tanıma göre karar; bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir (Kaya 1991: 94).

Karar verme teorisi çok kompleks bir olgu ve süreçtir. Böyle olmasının nedeni taraflarının insan olması ve örgütte kontrol altına alınması mümkün olmayan faktörlerin olmasıdır. İnsanların karar verme sürecine ilgileri, tecrübeleri ve uzmanlıkları farklı olduğu için değişik açılardan yaklaşırlar (Lipham 1974: 84).

Farklı karar tanımlarının amaç, alan, süreç, örgütsel yapı, yönetim farklılıklarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Onaran'a (1975: 40) göre ise, karar vermenin; karar verme ve karara katılma çalışmalarında, bir amaca ulaşmak için çözüm seçeneklerinden uygun olanı seçmek olduğu görülmektedir.

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı; karar ve politikaları herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı; örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin çalışanlara adil olarak paylaştırılmasını; emeğin değerinin verilmesini; çalışanların yansız olarak değerlendirilmesini; örgütün kaynaklarının bir kişi yada grup için değil örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılmasını; hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşımını gerektirir. Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken işlevler ise, ister tekdüze ister nadiren ortaya çıkan durumlar olsun, sorunların çözümünde yaratıcılık gerektirir ve bazı genel kuralların davranışlara rehber olarak alınmasını zorunlu kılar (Pehlivan 1999: 142).

Bağırkan' a (1983: 6) göre; karar verme işlemi, insanoğlunun doğumundan başlayan ve yaşamı boyunca devam eden sürekli bir işlemdir. Kişi kendini ilgilendiren konularda kimi zaman yalnız kendisi ve kimi zamanda diğer insanlarla birlikte karar verir. Bunun yanı sıra, bir kişi veya bir grup hakkında çeşitli kararlar alabilmekte ve bu kararları uygulayabilmektedir. Bu bakımdan, karar verme kimi zaman karar verenin ya tam ya da belli bir oranda denetimi altındadır. Bazen de kişi, kendi denetimi veya bilgisi dışında alınan kararı değerlendirip uygulamak zorunda kalmaktadır. Her kararın bir

sonucu vardır. Alınacak olan kararın sonuçları karar veren tarafından genellikle bilinemez. Bununla birlikte, karar verenler olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için gerekli olan güven payına sahip olmak isterler. Kararlar, elde mevcut olan veya elde edilebilir gerçek bilgilerin kullanıldığı çeşitli yöntem sonuçlarına göre verilir.

Karar verme, belirli bir sorunun çözüm yolu olarak seçilen bir eylemler dizisini betimler (Açıkgöz 1994: 68). Aydın (1994: 129)'a göre karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bir eyleme girişmeden önce zihinsel bir süreç olan karar verme eylemi gerçekleştirilmektedir. Örgütsel eylemleri etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir (Bursalıoğlu 2000a: 126).

Aydın'a (1998: 128) göre, örgütlerde uyumun en önemli süreci karar vermedir ve buna bağlı olarak görevlerin toplumsal, kişisel ve fiziksel etkenleri yönetimin etkisi ile özel bileşimler için gerekli olan girişimleri de kapsar. Böylece örgütün işlevini bütün yönleriyle etkiler. Bu nedenle karar verme yönetim süreçlerinin tümüne yayılır. Tüm örgütler etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Örgütlerdeki karar verme biçimi örgütün yapısıyla ilişkili olarak gerçekleşir. Lider tarafından, grup tarafından ya da örgüt dışından yasal güçler tarafından verilebilir. "Karar nasıl ve kim tarafından verilmiştir?" sorusu dikkate alınmaksızın şu söylenebilir: Kararlar uygulanmadıkça örgüt işleyemez.

Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel etkinlikler yapmak ve bunun için de her bir etkinlikle ilgili olarak çeşitli düzeylerde kararlar vermek durumundadır. Örgütlerde alt düzey, orta düzey ve üst düzey olmak üzere değişik kararlar alınmaktadır. Genel bir çerçeveye çizmek gerekirse; üst düzey kararlar daha genel ve politik, orta düzey kararlar düzenleyici yada biçimlendirici, alt düzey kararlar ise uygulamaya dönük kararlardır (Seddon, Lawrence, Millicent 1990: 29).

Karar vermede başlıca dört ögenin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bu ögeler:

1. Karar veren
2. Bir amaçlar dizisi
3. Seçenekler
4. Çevre olarak saptanır.

Karar veren kişi olarak yönetici, seçim anındaki kişi olarak tanımlanabilir. Böyle bir seçimi yapabilmesi için de yöneticinin, bu seçimi yapma hakkına ve aralarından seçim yapılabilecek seçeneklere sahip olması gerekir. Ayrıca yönetici bu seçimi yaparken dayanak olarak kullanacağı amaçlara dönük bir ölçüte gereksinim duyacaktır. Uygulama için ise yönetici, kararına ilişkin çevreyle etkileşimde bulunmak zorundadır (Lipham, Rankin ve Hoeh 1985: 80).

Yavuz (2001: 27) karar vermeyi üç boyut içinde ele almaktadır:

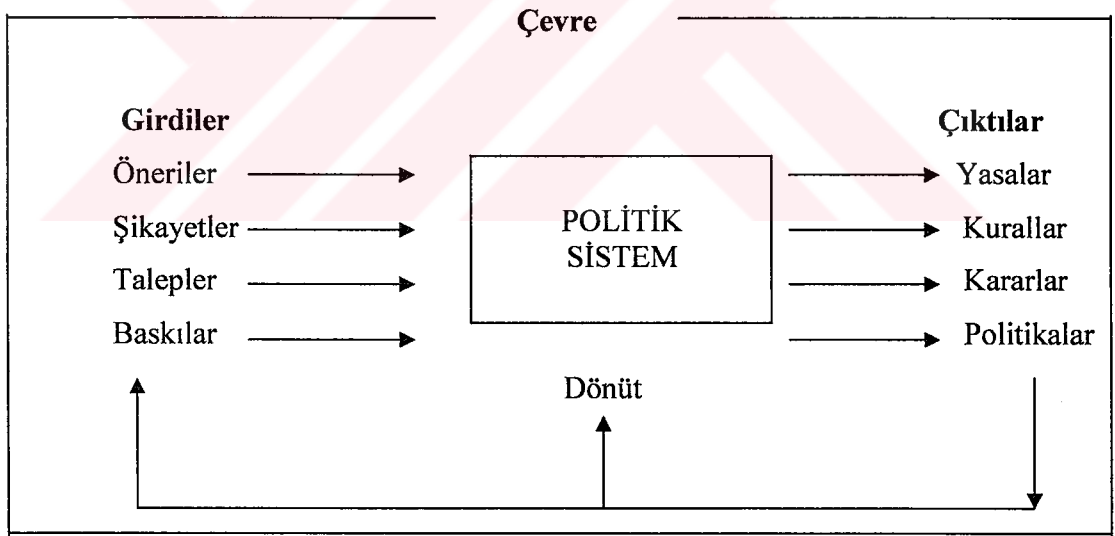
1. Kararın içeriği; kararın ilgili olduğu etkenler. Öğretimsel program, personel, öğrenciler, finanssal ve fiziksel kaynaklar, okul ve topluluk ilişkisi.
2. Karara katılma; kararın sadece ne ile ilgili ya da nasıl alındığı ile değil, karara kimlerin katıldığıyla da ilgilidir. Karar sürecine katılmak ilkeleri, eğitim yönetiminde özellikle gereklidir. Çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniştir. Bununla beraber, grupça alınacak kararlara kimlerin ne derece katılacağı da nazik bir konudur
3. Karar verme süreci; kararın nasıl alındığı ve karar verme basamakları, problemin anlaşılması, probleme ilişkin enformasyon toplanması, enformasyonun çözümlenme ve yorumu, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması, uygulamaya geçilmesi ve sonucun değerlendirilmesinden oluşur. Bütün bunlar bir arada bulunmazsa karar vermekten söz edilemez.

Karar verme kavramı, karara varma sürecini ve kararın uygulanmaya koyulmasını sağlayacak süreci de içine alır. Bu nedenle, karar verme başlayıp sona eren bir süreç değildir. Yönetim etkinliklerinin temelidir. Sürekli dinamik özelliklere sahiptir.

2.2. Politik Sistem Teorisi ve Okul Yönetimi

Politik sistem teorisi, okul yönetiminin karar verme sürecini etkileyen faktörleri belirlemede ve açıklamada kullanılabilecek teorilerin başında gelmektedir (Işık 1999: 21).

Sistem; yaşamak için, birbirini düzenli biçimde etkileyen, birbirine dayanan öğelerden (alt sistemlerden) oluşan bir bütündür. Sistem, çevresinden girdiler alır, bunları işler ve çevresine çıktıları vererek hizmet eder. Sistem; girdi aldığı, çıktı verdiği ve etkileştiği sistemlerden oluşan bir çevre içinde yaşar. Sistemin amacı, çevresine çıktı vererek bunun karşılığında da çevresinden girdi ve kusurlarını düzeltmek için dönüt alarak yaşamasını sürdürmektedir. Politik sistem modeli Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil – 3. Politik Sistem Modeli

Şekil 3'te de görüldüğü gibi politik sistem modelinde, politik sistemin girdileri, çevrenin talep ve destekleridir. Talepler, bireylerin ve grupların tatmin edilmesi gereken ilgileri ve değerleridir. Işık'a (1999: 23) göre, çeşitli faktörlerin verilecek kararları

etkilemesi ve yöneticinin karar vermesi açısından bakıldığında, okulun politik sistem özelliği gösterdiği görülmektedir.

Sistem teorisi yaklaşımı, örgütü bir bütün olarak ele alır (yapısı, yönetimi, çalışanı ve tüm alt sistemleriyle) ve onun iç öğelerinin birbirleri ile ilişki ve etkileşimlerini aynı zamanda onun dış çevre ile olan ilişki ve etkileşimlerini bu anlayış içerisinde değerlendirir (Başaran 1991: 18; Polatoğlu 1984: 72).

Bir okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek yapıya ulaşabilmesi, alt sistemleriyle bir sistem bütünlüğüne kavuşması sonucu gerçekleşir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, alt sistemlerin birbiriyle eşgüdümlenerek, bir bütün içinde çalışmalarını sağlayacak bir örgütlenmeye gereksinimleri vardır (Başaran 2000: 39).

Politik sistem teorisinin okul yönetimine uygulanmasının sebepleri şunlardır:

1. Politik sistem teorisine göre okullar çevrelerinin ihtiyaçlarına ve taleplerine uygun çalışmak durumundadırlar.
2. Politik sistem teorisinde girdi, işleme süreci ve çıktı koşulları, dinamik bir vurgu ile belirlenmiştir. Araştırmacıların meydana getirdiği inceleme fırsatında yapısal öğeler, süreç öğeleri, okul bölgeleri ve çevreleri arasındaki ilişki, statik önyargıdan kaçarak, eski metotlara yönelmiştir.
3. Okul sistemi, diğer politik sistemler gibi bağımsız ve dinamik bir politik sistemdir. Çevredeki faktörlerden sürekli etkilenir.
4. Easton' un politik sistem teorisi, karar verme sürecini gözlenebilir hale getirir.
5. Okulun, temel bir çalışma birimi olan politik sistem teorisine göre incelenmesi mümkündür.

Bir toplumsal sistemde; ortak amaçların gerçekleştirildiği, sınırları belli bir çevre, sistemin üyeleri arasında kurallaşmış bir ilişki ve işbirliğini içeren etkileşim vardır. Bu etkileşimin sağlıklı olabilmesi için, toplumsal sistemin her üyesinin önceden belirlenmiş

rollerinin olması gerekir. Böylece toplumsal sistem yaşar, gelişir ve amaçlarını gerçekleştirir (Başaran 1994: 22).

Her açık sistem gibi, politik sistemler de bir çevre içinde yaşar. Girdileri bir işleme sürecinden geçirilerek çıktıya dönüştürülür. Faaliyetlerini geliştirmek için halkın, derneklerin, resmi ve özel kurumların tepki ve taleplerini dikkate alarak faaliyetlerini şekillendirirler.

Easton'un (1953: 27) politik sistem teorisinin temel öğeleri:

- a) Girdi: Politik sistem teorisinin girdileri; baskı yapanlar, öneride ve talepte bulunanlar, şikayeti olanlar ve sistemi destekleyen çeşitli gruplardır. Bu girdiler doğrultusunda sistem harekete geçer.
- b) Dönüşüm süreci: Çevreden alınan girdileri, sistemin kendi gücüne dönüştürmesine işleme ya da dönüşüm süreci denir. Sistem, dış gücünü özgücüne dönüştüremedikçe bu güçlerle üretim yapamaz. Güç yitimine uğrar ve sonunda ölür.
- c) Çıktı: Politik sistem teorisinin çıktıları; dönüşüm süreci sonucundaki ürünüdür. Bu ürün politik sistemde yeni yasalar, kurallar, kararlar ve politikalarıdır.
- d) Çevre: Her sistem bir çevre içinde yaşar. Çevre, sisteme gerekli girdileri veriyorsa ve sistemin çıktılarını kullanıyorsa; ancak o zaman sistemin yaşamasına katkıda bulunur. Her sistemin bir genel bir de özel çevresi vardır. Sistemin genel çevresi, sistemle doğrudan etkileşmemekle birlikte, öbür sistemler yoluyla dolaylı olarak sistemi etkileyen sistemlerdir. Sistemin özel çevresi ise, sistemle doğrudan etkileşen sistemlerdir.
- e) Dönüt: Sistem, işlevlerini engelleyen sorunları tanımaya çalışır. Ne yaptığını, yaptıklarının ne değerinde olduğunu, yaptıklarının kusurlarını ve iyi yönlerini bilmek ister. Sistem sorunlarını tanımadan ve yaptıklarına bakmadan yapacaklarını kararlaştıramaz. Sisteme yaptıklarının kusurlarını ve işleminin kusurlarını dönütler bildirir.

Swanson ve King (1997: 38) girdileri ya da dönüşümü çevreden gelen iki biçim olarak tespit etmiştir. İlk biçimde, ilgili gruplar yüzünden halkın davranışı için istek vardır. İkinci biçimde, girdide bireysel ve grupsal aracılıkla kanunlara uymak, vergileri ödemek ve seçim sonuçlarını alarak hükümete destek olmaktır. Bununla birlikte onlara belirli çeşitte istekler, etkiler ve çevrelerinden destekler olmadıkça, okul yönetiminde herhangi bir politik sistem başlamayacaktır. Bir okul yönetiminin her kararının arkasında, okul yönetiminin özel bir kararını etkileyen politik bir faktör vardır.

Bir ülkedeki eğitim sisteminin amacı ile politik eylem arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Yerinden yönetilen okul sistemlerinin, merkeziyetçi eğitim sistemine göre çok daha fazla politik baskıdan etkilendiği bir gerçektir (Bursalıoğlu 1980: 2).

Girdiler ve talepler Easton'a (1953: 23) göre, bir politik sistem süreci olarak isimlendirilir. Ama süreç değişirken aynı kavramdan söz edilmemektedir. Değişim genellikle düzenli okul yönetimi toplantıları esnasında yer almaktadır.

Okul örgütü, kendine özgü bir örgüttür. Başka örgütlere benzemeyen bir yapısı vardır. Eğitim kurumlarının örgütlenmesi özel bir dikkat gerektirir. Okul, bağlı olduğu eğitim kurumunda mikro bir sistem, içinde bulunan öğretmen, öğrenci vb. sistemler göz önüne alındığında makro bir sistemdir. Okullar diğer okullardan da bağımsız değildir. Çoğu kez ilişkisi vardır. Eğitim programları, öğrenciye verilmek istenenler, amaçlar açısından belli bir standart sağlamaya çalışırken, bir yandan da yerel özellikleri göz önünde bulundurur ve bunlardan etkilenir. Büyük ölçüde emek yoğun işleyen bir örgüttür. Bu nedenle teknolojik gelişmelerden görece yavaş etkilenir (Shelton 1984: 14).

Işık (1999: 27), eğitim yönetiminde çıktı olarak kabul edilecek kararların nitelikleri şöyle sınıflandırmıştır:

- a) Yönetimsel kararlar: Okul yönetimi, yönetici değildir. Kanunen politik uygulama için sorumludur. Öte taraftan okul yönetimi, okulları yönetmekteki bir yönetim

birimidir. Bu kategori öğrencilerin ve personelin faaliyetlerini yönetme kurallarını ve düzenini kapsar.

- b) Hukuksal kararlar: Bu kategori, hukuksal düzeni ve işleyişi kapsar. Kararların ve faaliyetlerin her bir kanuna uygun olması istenir. Örneğin; Okul binasının yapısı, kararlar, hareketler ve diğer faaliyetler devam eden prosedüre uymalıdır.
- c) Yargısal kararlar: Okul yönetimi, okul sürecinin tüm yönlerini değerlendirir. Değerlendirme aşamasının sonucunda aksaklıkları tespit eder ve bunlarla ilgili kararlar alır.
- d) Politik kararlar: Okul yönetimi, öğretim ve yönetimin tüm faaliyetlerinden, okul yönetimi politikasına göre sorumludur. Yöneticinin herhangi bir olaya, okulun politikası doğrultusunda karşı çıkışı ya da destek vermesiyle ilgili kararlarını kapsar.
- e) Açıklayıcı kararlar: Okul yönetimi, topluluğuna hizmet etmekten sorumludur. Devlet ilişkileri hakkında sorumlu olduğu gruba tercüman olmaktadır. Okul yönetimi köklü tebligat kararları verebilir ve onlar öğrencileri disiplin edebilir.
- f) Diğer kararlar: Bütün bu sayılan kararların dışında kalan kararları kapsar.

Okul yönetimine göre çevre; küçük, orta ve geniş çevre olarak kategoriye ayrılır. Küçük çevre, okul yönetiminin kendi kendine olmasıdır. Orta çevre, okul yönetiminin bölge merkezi yönetimidir. Merkezi yönetim, okul yönetimini büyük çevreye bağlar. Büyük çevre de dışarıdaki her şeyi sınırların içine katar.

Sistem yaklaşımında yönetimin görevi, okulun gerçek ve gelecek güçlerini, çevrenin gerçek ve gelecek ihtiyaçlarıyla ahenkleştirmek olduğuna göre, okul-çevre ilişkisine sistem yaklaşımı, ikisi arasında güç ve ihtiyaç dengeleşmesini öngörmektedir. Böylece yönetim yapısı, okulu çevre ihtiyaçlarıyla birleştirilmiş olacaktır. Ancak bu ilişki, okulun da gelişebileceği yönde kurulmalıdır. Bu gelişme hem okul, hem de çevre geleneklerinden bazılarının bozulmasını gerektirebilir. Bu gereğin yerine getirilebilme derecesi, okul ömrünün sürecini belirler. Okul-çevre ilişkilerine sistem yaklaşımını

uygulamak isteyen yöneticinin, örgüt liderliği üstüne çevre liderliği statüsünü de kazanmış olması gerekir (Bursalıoğlu 2000b: 24).

En iyi okul yönetimi; her bir hareket, her bir kararı alırken çevrelerinin isteklerine cevap verme gayreti içindedir. Organizasyonun sağlığı için, çevrenin sorumluluğu çok önemlidir. Politik sistemde dönüt, yapılan çalışmalar sonunda, halkın göstermiş olduğu davranışlardır. Bunlar, üretilen politikanın daha iyi olmasında bir veri ve dayanaktır (Işık 1999: 28).

2.3. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci sistemin ve onu etkileyen değerlerin farkında değildir. Kararlar, yapılan işleri değerlendirmek için gerekli özel bir yetkiyi elde etmiş bireyler tarafından alınır ve karar verme bir süreç dahilinde gerçekleşir. Karar süreci; örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Örgütlerin yaşaması, alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Karar vermenin çevresi, kararı veren yöneticinin denetimi dışında bir çok etmene dayanır. Daha önce saptanan amaçlar, verilecek kararın odağını oluşturur. Karar veren yöneticiler, mevcut durumda bir çok etmeni görmede başarısız olabildikleri için, kararların çoğu ilk bakışta basit görülür (Bursalıoğlu 2000a: 85; Can 1992: 229; Erdoğan 2002: 49; Lipham 1974: 9).

Karar süreci şu aşamaları izler: Problemin anlaşılması, probleme ilişkin enformasyon toplanması, enformasyonun çözümlenme ve yorumu, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması, uygulama ve değerlendirme.

2.3.1. Problemin Anlaşılması

Problemin anlaşılması, karara yön verecek amacın öğelerini sağlar. Bu aşamada yönetici, bütün etmenleri göz önünde bulunduramayacağını bilerek, seçici bir yaklaşımla en önemli ve duruma uygun gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır. Bu yapılmazsa karar sadece araçlar ve maliyeti açısından alınır, böylece örgütün değer ve amaçlarına aykırı düşebilir. Problem anlaşılıp ifade edilmezse, üzerinde bilimsel bir araştırma yapabilmek olanağı da olamaz. Karar sürecinin amaçlı ve rasyonel olabilmesi, problemin açık olarak anlaşılmasını gerektirmektedir. Amaca dönük oluşu, kararların bir hiyerarşi içinde verilmesini sağlar. Problemin anlaşılması da bu hiyerarşinin ilk basamağı ve rasyonelliğın ilk koşuludur (Bursalıoğlu 2000a:85; Can 1992: 230).

Karar verme, yöneticinin denetimi dışında öğrenciler, veliler, bölge yöneticileri, gibi bir çok faktöre dayanır. Bu faktörler problemin anlaşılmasına kendi çıkarları ve istekleri doğrultusunda bazen yardımcı olur, bazen de varolan problemi görmezlikten gelirler. Bunun için yönetici bütün faktörleri göz önünde bulundurmaya çalışmalı ve duruma uygun gerçeklere yönelmeye çalışmalıdır (Bursalıoğlu 2000a: 85).

Başaran' a göre (2000: 90) eğitim örgütlerinde problemin algılanması çok zordur. Eğer bir okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde etkililiğı düşüyorsa, orada gizli de olsa bazı problemlerin olduğu kesindir. Problemin anlaşılmasında, okul ortamının elverişli olması da önemlidir. Bir örgüt ortamında problemin anlaşılmasını sağlayan koşullar şunlardır:

1. Yönetimin tutumu: Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yapacağı girişimlerde kusurunun olabileceğini benimsemelidir. Yönetici, okulun etkililiğini en üste çıkarmak için yenileşmeye istekli olmalıdır.
2. Sorun çözme yeterliğı: Okul yöneticisi, sorun çözmede ne kadar yeterli ise, sorunu duymada da o kadar yeterlidir.

3. Denetim sistemi: Okulun işleyiş sorunlarını denetim sistemi ortaya çıkarır. Bu sistem, çalışanları suçlayıcı kusurlar aramaktan çok, yapılan işin eksik yönlerini arayıp düzeltme önerileri verebildiğinde, probleme karşı yöneticileri duyarlı yapabilir.
4. İletişim: Bir örgütte, problemin yönetici tarafından anlaşılması için gereken bilgileri, örgütün iletişim kanalları taşır. Okul yöneticisinin problemi anlaması, çok yönlü akan iletişimle mümkündür.
5. Eleştiriye açıklık: Okul yöneticisi, okul için ve dışından gelen tüm eleştirilere açık olmalıdır. Bu eleştirilerin ussal çözümlenmesi sonucunda, yöneticiler problemleri daha iyi anlayabilir.
6. Araştırma olanağı: Okul yöneticisi problemlerin araştırılması için mali kaynak sağlıyorsa , problemlere duyarlı olmayı benimsemektedir.

2.3.2. Probleme İlişkin Enformasyon Toplanması

Problemi tanıma, problem çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşamadaki uğraşlar probleme doğru tanı koymak için gereklidir. Bu yüzden yöneticiler, problem hakkında doğru, güvenilir ve geçerli bilgi toplamadıkça problem çözmeye girişmemelidir (Başaran 2000: 92).

Örgüt iletişimiyle yaşar. Enformasyon ve kararlar ise belli bir hiyerarşi içinde işler. Bir örgütün iyi işleyebilmesi için iletişimin iyi sağlanması ve elde edilen enformasyonun da iyi değerlendirilmesi gerekir. Enformasyonun nitelik ve niceliği alınacak kararların verimini, enformasyonun elenmesi de kararların derecesini etkiler.

Yönetici bazen problemi yanlış algılayıp çözümünü yanlış yerde arar, bazen de güçlük belirtilerini problem olarak görür ve hem kendisini hem de çalışanlarını boş yere strese sokar. Bu ise yöneticinin kendisine karşı güvensizlik oluşmasını sağlar. Onun için

yönetici probleme ilişkin enformasyon toplarken ussal ve sağduyulu olmalıdır (Bursalıoğlu 2000a: 86; Can 1992: 230).

Diğer bir engel, problemin cevaplara göre tanımlanmasıdır. Yönetici problemi önyargıyla tespit ederse, hemen sonuca sarılır. Bu da yöneticiyi yanılgıya düşürür.

2.3.3. Enformasyonun Çözümleme ve Yorumu

Mevcut seçeneklerin bulunup, sonuçlarının araştırılarak değerlendirilmesi sistemli bir işlem gerektiren aşamadır (Can 1992: 231).

Enformasyonun yorumu, mantıksal yaklaşımı gerektirir. Bu yorumun ölçütü de güvenilir ve geçerli olmasıdır. Çünkü alınacak kararların amaçlı ve rasyonel oluşunda, bu ölçütünde rolü bulunmaktadır (Bursalıoğlu 2000a: 86).

Başaran' a (2000: 91) göre bu aşamada, problem hakkında toplanan bütün bilgilerin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eldeki bilgilerin değerlendirilmesi, yöneticiyi şu dört yoldan birine yöneltir:

1. Problemin ya anlamlı olmadığı, ya zamanla kendiliğinden çözülebileceği ya da çözülemeyecek güçlükte olduğu görülebilir ve problem çözmekten vazgeçilebilir.
2. Eldeki bilgiler, problemin başka problemlerle ilişkili olduğunu; bunların hakkında aydınlatıcı bilgilerin toplanması gerektiğini göstererek bilgi toplama genişletilebilir.
3. Problem için toplanan bilgiler, problemin pek önemli olmadığını gösterdiğinde problemin çözülmesinden vazgeçilebilir.
4. Problemin hemen çözülmesi gerektiği anlaşılacak, probleme çözüm seçenekleri aramaya başlanmasına karar verilebilir.

Her çözüm seçeneğinin, problem çözmeye yararlı ve sakıncalı yönlerinin eldeki bilgilere dayanılarak ortaya koyulması gereklidir. Bu aşamada yargılama, önemli bir süreçtir.

Yorumlama yaparken, amaçtan sapmamak gerekir. Çünkü problemle ilgisi olan ve olmayan bir çok enformasyonun bir arada olması özellikle deneyimsiz bir yöneticinin farklı yollara sapmasına neden olur. Ani verilecek olan kararların bir çok yeni probleme neden olması kaçınılmazdır.

2.3.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Karar verme sürecinde seçenekler, karar verme durumunda olan yönetici tarafından tüm veya sınırlı olarak kontrol edilebilir; fakat buna karşılık, çevredeki değişkenler bu kontrolün dışında kabul edilmelidir (Bursalıoğlu 2000a: 87).

Seçeneklerin değerlendirilmesinde yararlanılacak ölçütler, birkaç grupta toplanabilir. Akçay'a (2001: 48) göre bu kriterler şunlardır:

1. Rasyonellik: Hedef ve araç arasındaki bağların dikkate alınması.
2. Amaca uygunluk: Kararlarda bu açıdan bir hiyerarşi oluşturulması.
3. Probleme ilgili değerlerin dikkate alınması.
4. Çevre kriteri: Kazancın en çoğa çıkması, zararın en aza inmesi. Karar sürecinin etki yapacağı bireylerin tatmini.
5. Formal kriter: Karar sürecinden doğacak sonuçlar ve bunların getireceği maddi sorumluluk.

Can'a (1992: 232) göre seçenekleri değerlendirirken, seçenekler ile sonuç arasındaki ilişkilerde üç olası koşul söz konusudur.

Birinci olasılık belirlilik ortamında karar vermedir. Bu durumda karar veren kişi her bir olası sonuç hakkında kesin bilgiye sahiptir. Karar verenin yapacağı şey, her bir sonucun değerini saptayarak, en yüksek değeri veren seçeneği seçmekten ibaret olacaktır.

İkinci olasılık, karar verenin kararsız bir ortamda bulunmasıdır. Bu durumda karar verici her bir seçeneğin sonuçlarının olasılığı hakkında hiçbir bilgiye sahip değildir.

Üçüncü olasılık ise, risk ortamında karar verme zorunluluğudur. Burada karar verici, her bir seçeneğin sonuçları hakkında bazı olası tahminlere sahiptir. Bir çok yönetici risk ortamında karar vermek zorunda kalır.

Seçeneklerin değerlendirilmesi aşamasında yönetici tüm ölçütleri göz önünde bulundurmalı, gerekirse bu aşamada kendisinden daha bilgili ve tecrübeli kişilerden yardım almalıdır (Bursalioglu 2000a: 87).

2.3.5. En İyi Seçeneğin Bulunması

En iyi seçeneğin bulunmasında synoptic ve incremental olmak üzere iki farklı yöntemden yararlanılmaktadır. Synoptic yöntemde bütün seçenekler tek tek gözden geçirildikten sonra en uygun seçenek bulunur. Incremental yöntemde ise en önemli seçeneklerin arasından en iyi görünen seçenek tercih edilir. Synoptic yöntem rasyonel ve bilimsel olmakla birlikte zaman ve para kaybına neden olur. Genellikle teknik konularda tercih edilir. Incremental yöntem, verilecek karar için riskli olmakla birlikte yöneticiye stratejik davranışlarda bulunma imkanı sağlar. Daha çok politik karar verirken tercih edilir (Bursalioglu 2000: 134, Akçay 2001: 49).

2.3.6. Uygulama

Uygulama aşaması kararın işlevselleşmesidir. Bu aşamada, verilen karar ortaya koyulur ve geri adım atılamaz. Karar verme sürecinde yoğun bir ön hazırlıktan sonra ulaşılan bu aşamada bir çok kişi etkilenecektir.

Örgüt çalışanları, karar sürecine bu aşamaya kadar katılmamışlarsa uygulama öncesi bir açıklama hatta bir eğitim hizmeti sunulmalıdır. Böylece uygulamadan istenilen sonuç elde edilebilir. Bu aşamada, zaman, teçhizat ve maddi kaynakların iyi hesaplanıp yeterli olması da önemlidir. Ancak bu sayede uygulama planlanan doğrultuda gerçekleşir (Bursalıoğlu 2000a: 89).

Başaran (2000: 101) kararın uygulanmasında üç boyut olduğunu belirtmektedir. Bu boyutlar;

1. Kararın genellik ve soyutluk düzeyi: Özel ve somut kararlar açık ve belirgin olduğu için uygulanması kolaydır. Genel ve soyut kararın ise uygulanması zordur.
2. Kararın etkilediği iç ve dış örgütsel alan: Kararın alanı ne kadar geniş ise kararın uygulanmasını izleme ve denetleme o kadar zordur. Böyle bir kararın sorunu çözüme derecesini değerlendirmek de olanaksızlaşır.
3. Kararın geçerli olacağı süre: Kararın uygulanma süresi ne kadar uzun ise uygulanmasının giderek zayıflaması da o kadar fazladır. Böyle durumlarda sürekli denetleme gerekir.

2.3.7. Değerlendirme

Her türlü yönetimde olduğu gibi, eğitim yönetiminde de, değerlendirmenin amacı kanıtlamak değil geliştirmektir. Bunun gerçekleşmesi ise, ilk aşamada, karar çözümlerinin karşılaştırılmasına yarayan enformasyonun belirlenmesi, sağlanması ve

sunulması ile olanaklıdır. Bundan sonra, etkinliğin amaçlar ile karşılaştırılması gelir. Eğitim yönetiminde değerlendirme girişiminin çok yanlılık göstermektedir (Bursalıoğlu 2000b: 47).

Değerlendirme uzman kişiler tarafından belli kriterlere uyularak yapılmalıdır. Ancak o zaman kararlarımız rasyonel olarak değerlendirilebilir.

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini belirlemektir. Böylece uygulamaya ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olması sağlanır. Değerlendirme bir araştırma aracıyla yapılmalıdır. Açıklık amaç ve sürece katılmayı, tutarlık uygulamada meydana gelecek çatışmaların azalmasını, bütünlük mesleksi ve kültürel birliği, süreklilik de politikanın sık sık değişmemesini sağlar (Bursalıoğlu 2000a: 89).

Başaran'a (2000: 102) göre değerlendirme aşamasında şu can alıcı durumlara özen göstermek gerekmektedir:

- a) Değerlendirmeye, karar verme süreci içinde rol alan kişiler katılmalıdır.
- b) Yönetici, çalışanların çözümü değerlendirmesine yardımcı ve destekleyici bir Tutum içine girmelidir.
- c) Yönetici, çözümde görev alan çalışanların ulaşacağı amaçları, onlarla işbirliği yaparak koymalıdır.
- d) Yönetici, çalışanların ulaşacağı amaçları engelleyen durumların ortadan kaldırılmasına, anında yardım etmelidir.
- e) Karar verme sürecinde görev alan çalışanların yeterlilikleri ile görevin yeterlilikleri birbirine denk olmalıdır.
- f) Değerlendirme için kullanılan araçlar, aynı anda çalışanların gelişmesine ve yetişmesine katkıda bulunmaktadır.
- g) Uygulama sonunda amaçların gerçekleşme derecesine göre ayarlanması için, değerlendirme ölçüsü uygulama başlamadan saptanmalıdır.

Değerlendirme ölçüsü, örgüt kapasitesine, yönetici kapasitesine ve karar verilecek konunun kapsadığı alan göre belirlenir. Bunların çok üstünde ya da altında belirlenen değerlendirme ölçüleri yanılığlara neden olur. Bu yanılığlar da beklenmedik sonuçlar doğurur (Bursalıoğlu 2000a: 90).

Değerlendiriciler ve karar vericiler farklı kişiler olmalıdırlar. Ayrıca değerlendirilmenin de değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Bursalıoğlu 2000b: 51).

2.4. Yöneticilerin Karar Vermesi ve Yöneticilerin Kararlarını Etkileyen Faktörler

Etki, başka bir insanın davranışlarını farklılaştıran eylemdir (Erçetin1993a:35). Etkileme ise, bir insanın başka bir insanı eylemde bulunmaya geçirme süreci (Başaran1992:99); kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreç (Koçel 1998:384); kişiler arası ilişkilerde gerçekleştirilen bir iletişim süreci (Erçetin 1993a:35) olarak tanımlanmaktadır.

Etkilemeyi, bir kimsenin, başka birinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak da mümkündür. 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 sürecinin merkezinde, bir insanın bir başka insan ya da bir grup üzerinde yaptığı etki yatar (Werner 1993:17).

Etki sürecinin önemi, örgüt içinde bireyler arası etkileşimi başlatma ve sürdürme, farklı nitelik ve özelliklere sahip olan çalışanları ortak değerler etrafında birleştirme özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Kararlar, bazı durumlarda yönetici tarafından alınır. Bazı durumlarda ise personelin katılımıyla alınması tercih edilir. Bu ayrım doğrudan doğruya kurumun ne

tür kararlara gereksinimi olduğuna ve kararlarnn niteliğine bağlıdır. Eğer rutin konularda karar verilmesi gerekiyorsa yöneticinin karar vermesi tercih edilir. Çünkü daha hızlı daha ucuz ve daha iyi karar vermek mümkündür. Geniş boyutlu, geleceğe dönük, uzun dönemli ve kalıcı etkileri olabilecek konularda kararlarnn personelin katılımıyla alınması tercih edilmelidir (Açıkgöz 1993: 21).

Örgütlerde alınan kararlarnn etkililiği hem kararın niteliği hem de kararı uygulayacak olan astların kabul ve bağlılığı ile belirlenir. Bu yüzden yönetici ne kadar nitelikli karar alırsa alsın astların kararı kabulü sağlanmadıkça kararın etkili olma olasılığı çok düşüktür. Astın örgütte alınan bütün kararlara katılması mümkün değildir. Fakat astın karara katılması sağlanırsa üst'ün o kararı etkili biçimde uygulamasını benimsemesi sağlanmış olur (Uras 1995: 121).

Katılmayı, kararlarnn etkileme süreci olarak gören Açıkgöz' e (1994: 18) göre; katılma, temelde insanların kendilerini etkileyen kararlarnn üzerinde etkili olmalarını sağlayacak fırsatların uygun koşullarda yaratılmasıyla oluşmaktadır. Bu etki azdan çoğa doğru değişkenlik gösterebilir.

Karara katılma, olumsuz sonuçları da göz önüne alınmak şartıyla bütün örgütler için istenir sonuçlara sahip bir yöntemdir. Özellikle eğitim örgütlerinde çalışan konumunda olan öğretmenler meslekleri ile ilgili bir eğitimden geçen profesyoneller olarak yöneticilerin fırsat vermesi halinde nitelikli kararlarnn alınmasına yardımcı olabilecek yeterlik ve düzeydedirler. Özellikle hem öğretmenin moralini yükseltmek, işine ve iş ortamına karşı olumlu duygu ve tutumlar geliştirmesini gerçekleştirmek hem de daha nitelikli kararlarnn almak için öğretmenlerin katılımını sağlamak önemlidir (Uras 1995: 121).

Davis'e (1988: 189) göre katılımın başarısı bazı ön koşulların ne ölçüde karşılandığı ile doğrudan orantılıdır. Başlıca ön koşullar ise şunlardır:

1. Katılımın maliyeti göz önüne alınmalıdır. Çalışanlar bütün işlerini bırakarak zamanlarının tümünü katılımı ile geçiremezler.
2. Katılımın konusu çalışanın iş çevresiyle ilişkili olmalıdır.
3. Katılımda bulunmak için zaman olmalıdır. Acele durumlar için değildir.

4. Katılımcıların zeka ve bilgi bakımından katılımında bulunabilecekleri yetenekleri olmalıdır.
5. Katılımcıların birbirleriyle haberleşebilmeleri için, aralarında iyi bir iletişim olmalıdır.
6. Çalışanlar kendi pozisyonlarıyla ilgili olarak, katılımı tehdit edildiklerini düşünmemelidir.

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, MEB'nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Okutan 2003: 90).

Okul, değişik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı, informal yönü güçlü, insan ilişkilerinin ağır bastığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin olduğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri ve sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okul yöneticileri ve çevresindekiler arasındaki etkileşim, diğer örgütlere nazaran daha canlıdır. Bu için de okul yöneticilerinin düşünce ve davranışları, okulun amaçlarına ulaşmasında özellikle üzerinde durulması gereken bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır ((Erçetin 1993b:186; Kabadayı 1982: 2).

Atama yoluyla gelen müdürün etkili olabilmesi için lider konumuna gelmesi gerekir. Köklü (1994: 23), bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için formal ilişkilerin ötesinde, etkileme gücüne sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Okul yöneticisi ancak o zaman okul amaçlarının etkili olarak gerçekleşmesine katkıda bulunabilir.

Okul yöneticisinin lider konumuna gelebilmesi için demokratik anlayış içinde olması gerekir. Bunun için de öncelikle çalışanlara karar katılımı imkanı sağlamalıdır.

Bu sayede hem kendisi en kısa zamanda; en doğru karara ulaşmış olur hem de çalışanların motivasyonunu arttırarak örgütlerinin daha bağlı olmasını sağlar.

Başaran (1992: 205), karara katılmanın yararlarını şöyle belirtmiştir:

- a) Daha çok seçenek üretilmesi: Bir örgütte, alınacak karardan etkilenen kimselerin, bu kararda söz sahibi olması daha çok seçenek üretilmesini sağlar. Her seçeneğin olumlu ve olumsuz yönleri irdelenir.
- b) Konu hakkında daha çok bilgi toplanması: Karara katılan kişi sayısı ne kadar çok olursa o kadar çok araştırma yapılır, enformasyon toplanır ve daha etkin karar verilmesi için imkan sağlanır.
- c) Çalışanların katıldıkları kararı daha iyi benimsemesi: Çalışanların karara katılması, onların kararı daha iyi benimsemesine sebep olur. Böylece verilen kararın sonuçlarından sorumluluk duyarlar. Daha etkili ve geçerli bir karar alınması için çaba sarf ederler.
- d) Çalışanların daha iyi eşgüdümlemesi: Karar verilecek olan konuda tüm tarafların söz sahibi olması aynı zamanda çalışanlar ve taraflar arasında bir eşgüdümleme sağlar. Eğer eşgüdümleme sağlanırsa daha koordineli ve etkili çalışılmış, daha doğru karar verilmiş, daha iyi sonuçlar elde edilmiş olur. Ayrıca çalışanlar arasındaki uyum örgüt içi çatışmaları en aza indirir.
- e) Çalışanların daha iyi güdülenmesi: Çalışan, karara katılınca bunu kendine mal ettiği için grup amaçlarına bireysel katkıda bulunur ve örgütsel etkililikte büyük sorumluluk yüklenmiş olur. Sorumluluk yüklenen çalışan enerjisini ve yaratıcılığını daha iyi karar vermenin sağlanması için kullanır (Köklü 1994: 23). Çalışanların karara katılması kendilerini o örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlar. Böylece kişi kendisi olmadan o örgütün tam anlamıyla çalışamayacağını düşünerek kendini tamamen işine verir. Tam performans sağlar. Bu tür güdülenme maddi kaynaklı güdülenmelerden çok daha etkilidir. Karara katılma, yalnızca astların moralini yükseltici, onlara doyum sağlayan bir araç değil, örgütün karşılaştığı sorunların etkili biçimde çözümlenmesi içinde iyi bir

yöntemdir. Ayrıca katılma, çalışanların örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardımcı olur.

- f) Çalışanların yaratıcılığını desteklemesi: Çalışanlara, örgütün hedefine doğru kendi girişim güçlerini ve yaratıcılık kaynaklarını kullanma fırsatı verilir. Yani çalışana ne kadar çok karara katılım, düşünce ve araştırma özgürlüğü sağlanırsa, çalışanın yaratıcılığı da aynı oranda artar. Fakat çalışanlar ürettikleri fikirlerden dolayı aşağılanıp küçümsenmemelidir ve karara katılanlar arasında ayırım yapılmamalıdır.
- g) Ulaşılabilecek hedeflerin daha iyi anlaşılması: Kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışan, problemin önemini farkındadır. Verilecek kararın ulaşılabilmek istenen hedefe ne kadar çok yaklaştırdığını irdeleyebilir ve gereksiz itirazlarda bulunarak sonucu engellemeye çalışmaz.
- h) Kararın sağlayacağı yararları ve getireceği tehlikeleri daha iyi kestirebilmesi: Verilecek kararın önemine hakim olan çalışan bu konuda yaptığı tüm araştırması, sahip olduğu bilgisi ve sağduyusuyla uygulanacak kararın sağlayacağı yararları ve zararlarını daha iyi kestirebilir. Örgüt için en ideal kararın verilmesine destek olur.

Toplumun eğitim kurumlarına verdiği önceliğin temel dayanağı, onların etki alanlarının geniş olmasından kaynaklanır (Başaran 1992: 13).

Kuruluş amaçlarına bakıldığında çoğu örgütün ekonomik, sosyal veya politik amaçlara sahip oldukları görülür. Fakat okul örgütü hem sosyal, hem ekonomik hem de politik bir takım amaçların tümünü gerçekleştirmek için kurulmuştur. Dolayısıyla sosyal, politik ve ekonomik sahnede rol oynayan bütün kurum, örgüt ve gruplar eğitim kurumları üzerinde bir etki merkezi olarak değerlendirilebilir (Toprakçı 1993: 59).

Okul yöneticisi, okulun eğitim politikası ve bunun uygulanması üzerinde personele söz hakkı tanımak yoluyla, iç öğeleri bütünleştirir. Yönetici, okulun içinde ve dışında bir çok gruba karşı formal ve informal olarak sorumlu bulunduğundan, yeterince bağımsız

değildir. Bu grupların her birinin okul üzerindeki etkisi, grubun okula bakış açısına göre değişir. Halk, okulu sadece bir eğitim örgütü olarak gördüğünde, diğer grupların etkisi zayıflayacaktır.

Hiçbir eğitim kurumunun, bulunduğu toplumdaki ayrı çalışması söz konusu değildir. Bu durum, her türlü sosyal değişikliğin, eğitim ve kurumlarını etkilemesine fırsat verir. Bir eğitim sisteminin işlenmesi, onu çevreleyen toplumun o sistemi anladığı ve benimsediği ölçüde kolaydır. Eğitim kurumlarının rolü ve toplumla olan ilişkilerinin yönü büyük ölçüde içinde bulunduğu toplum tarafından saptanır (Ensari 1993 :25).

Eğitim sosyal ve politik bir girişimdir. Eğitimin politik niteliği, devletin bir görevi oluşundan ileri gelmektedir. Bu konuda eğitim yöneticisinin tarafsız kalması ve özellikle politik yöneticiye yansız bilgi vermesi gerekir (Bursalıoğlu 2000a: 221).

Hoy ve Miskel'e (1996: 187) göre, okul yöneticisinin kararlarını etkileyen önemli dış etkenler; öğretmen birlikleri, sendikalar, okul-aile birlikleri, vergi mükellefleri, üst düzey eğitim yönetimi, üniversite ve kolej birlikleri, profesyonel organizasyonlar, medya ve diğer organize olmuş özel ilgi grupları gibi çok büyük sayıda topluluğu içine alır. Bu dış etken gruplarının çoğu kendi paylarını, okuldaki etkinliklere taşımaya çalışmaktadırlar.

Diğer bir çok örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de kararı etkileyen bir çok etken bulunmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinde özellikle de okullarda alınacak kararları etkileyen okul içinden ve okul dışından olmak üzere iki etken önem kazanmaktadır.

Okul yöneticisinin kararlarını etkileyen iç ve dış etkenler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo -1. Okul Yöneticisinin Kararlarını Etkileyen İç ve Dış Etkenler

DIŞ ETKENLER	İÇ ETKENLER
Veliler	Öğretmenler
Baskı grupları	Öğrenciler
Genel yönetim yapısı	Eğitimci olmayan personel
İş piyasası	Fiziki durum ve donanım
Eğitim üst yönetimi	
Bölgenin sosyal ve coğrafi durumu	
Yerel yönetimler	
Okulun yakın çevresi	

Kaynak: Açıklan, 1998: 53.

Tablo 1’de de görüldüğü gibi veliler, baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş piyasası, eğitim üst yönetimi, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, yerel yönetimler ve okulun yakın çevresi dış etkenleri, okulun fiziki durum ve donanımı, öğretmenler, öğrenciler ve eğitimci olmayan personel iç etkenleri oluşturmaktadır. Okul müdürleri kararlarını etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından bilinçli olmalı; karar üzerindeki etkileri çözümleyici, onlarla iletişim ve etkileşime hazır bir tutum içinde olmalıdır. Böyle bir yaklaşım okul müdürünün yetkinliğinin, yeterliliğinin göstergesi olarak yorumlanabilir (Açıklan 1998: 57).

Okul yöneticisinin karar alırken çevre bireylerini de pay sahibi etmesi, tüm payı bu bireylere bırakması anlamına gelmemelidir. Kurulan ilişkinin boyutu, okul yöneticisinin idaresi önüne gelememesi gerektiği gibi, bu bireylerin düşünceleri dışlanmamalıdır. Yönetici, çevre elemanı olan siyaset sistemi temsilcileriyle kurulan ilişkilerde, tüm siyasi parti üyelerine eşit davranmalıdır. Tüm ilişkiler hassas dengeler üzerine kurulmalıdır. Bu dengeyi bozan okul yöneticilerinin, doğru karar vermesi ve başarıya ulaşması mümkün değildir.

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini etkili karar vermede kullanılacak faktörler olarak görebilmektir. Okulda alınan her kararın toplumun her kesimini ilgilendirdiği muhakkaktır. Çünkü toplumu oluşturan yetişkin bireylerin çocukları, bu okullarda eğitim görmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin almış olduğu kararların şekillenmesine kendileri de katkıda bulunmak isterler. Çevre üyelerinin de alınan kararlara katılması, alınan bu kararların uygulanmasında büyük yararlar sağlayacaktır. Karar almaktan çok bunları uygulamakta zorlanan okul yöneticileri için bu durum okulun işleyişi için büyük önem taşımaktadır (Gürsel 1997: 44).

Güçlüol'a (1985: 65) göre; eğitim örgütleri, kültürlenme işlevleri nedeniyle, eğitim sürecine katılan gruplar çok değişkendir. Bu faktörler eğitim örgüt ve yöneticilerinin rasyonel kararlar almasını güçleştirir. Onun yerine eğitim yöneticisi önce uzlaştırıcılık rolü oynamak zorunda kalır. Eğitime ilişkin kararlar:

- Eğitimin amaç ve sorunlarına ilişkin olanlar
- Konu alanlarına ilişkin olanlar
- Eğitim yöntemlerine ilişkin olanlardır.

Eğitim alanındaki bir çok kararın veliler, politikacılar ve eğitim dışındaki yöneticilerce alındığı doğrudur. Ancak bu kararlardan geri kalan ve bir çoğu gerçekten etkin olabilecek nitelikteki, kararların eğitim yöneticilerince alındığı da doğrudur. Bu da eğitim yöneticisinin yetişme, görevlendirilme, yetki ve görev dengesi sorunlarını yeniden gündeme getirmek için yeterlidir.

Onların sorunu şüphesiz okulun resmi karar mekanizmasını istedikleri sonuca nasıl ulaştıracaklarını anlamaktır. Dış koalisyonun örgüt üzerindeki etkisinin çarpıcı bir biçimde değiştiğini fark eder ve değişmeyen üç dış koalisyonu ortaya koyar. Bunlar; baskın, bölünmüş ve pasif (edilgen) koalisyonlardır (Hoy ve Miskel 1996: 188).

Baskın Koalisyon: Baskın bir dış koalisyon, güçlü bir etkenden oluşmuştur. Böyle bir durumda dış koalisyon o kadar güçlüdür ki sadece iç koalisyonu değil, aynı zamanda okullar idare heyetini ve yönetimi de idaresi altına alır. Organize olmuş dış

etkenler grubunun müşterek çabası; sadece müfredatın değişmesinde değil okulun temel politikası ve faaliyetleri üzerinde de etkili olabilir.

Baskın koalisyonlar sabit kalmazlar. Aslında diğer gruplar ve bireyler birleşip harekete geçene dek, olay sadece bir zaman meselesi gibi görünür. Baskın bir güç birliği olmadan bir organizasyonun güç sistemi büyük ölçüde değişir. Dış birlik, bağımsız ve rekabetçi bireyler ve etkin gruplar arasında bölündüğünde, örgüt farklı yönere itilir (Hoy ve Miskel 1996: 188).

Bölünmüş Koalisyon: Bölünmüş bir dış koalisyon, genellikle iki ya da üç farklı etken grup ortaya çıktığı zaman var olur. Öyle ki sürtüşen gruplar arasında pürüzlü bir denge vardır. Koalisyonlar rekabet içinde olduklarında müfredat ve eğitim programlarının kontrolü güçtür. Onların üstünlük mücadeleleri okullar idari heyetine yansıtılır ve okul içindeki iç koalisyonlara kaçınılmaz bir biçimde yayılır. Aslında Mitzberg, bölünmüş bir dış koalisyonun çoğu zaman kurulu etkilemede dış koalisyon kadar etkili olduğunu iddia eder (Hoy ve Miskel 1996: 188).

Pasif (Edilgen) Koalisyon: Pasif bir koalisyonda, dış etkenlerden oluşan dış grupların sayısı, her birinin gücü, ayrıntılı ve sınırlı bulunduğu noktaya varma süreci artmaya devam ederse ulaşır. Dış koalisyon pasif duruma gelir ve güç, örgüt içinde kalır. Kayıtsızlık büyük ve dağınık grup için doğal bir strateji haline gelir (Hoy ve Miskel 1996: 188).

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır (Şahin 2000: 39).

İlköğretim okulu 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: 134). Bu etki aynı zamanda bütün bu faktörlerden etkilenmeyi de gerektirir. Bu etkileme süreci içinde, karar verirken aynı faktörlerden etkilenmektedir.

2.4.1. Öğretmenlerin Kararlara Olan Etkileri

Eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Bu öğelerin birbiriyle yapacakları işbirliği, eğitimin niteliğini, yaygın ifadesiyle kalitesini belirleyecektir.

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri de öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler (Cemaloğlu 2002: 180).

Öğretmenlerin çoğu, yöneticileriyle aynı düzeyde eğitim görmüştür. Bu durum yukardan aşağı dar yönetim yaklaşımlarının verimli işlemesi açısından önemli sonuçlara neden olabilir. Yöneticiyle öğretmenin eğitiminin eşit düzeyde olması ve yönetici kararları üzerinde çok etkilidir. Bu durum, yöneticinin çoğu kez istemediği kararlar almasına bile neden olabilir.

Öğretmenin rolünü etkileyen nedenlerden biri, öğretmenin beklentileridir. Öğretmenlerin yöneticiler, öğrenciler, veli, çevre, toplum ve devletten olan beklentileri, okulun sosyal havasının bir parçasını oluşturur. Bu beklentiler, özellikle okul yöneticisinin liderlik davranışına göre değişir (Bursalıoğlu 2000a: 43).

Öğretmenin bir çok yönetim sürecine katılması gerekmele birlikte, özellikle eğitim ve öğretimle ilgili konularda karar sürecine katılması gereği, yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve öğretimle ilgili alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır (Bursalıoğlu 2000a: 46).

Okul yöneticisi okulla ilgili karar verirken de öğretmenlerden etkilenir. Etkilenme düzeyi öğretmenlerin sayısına, yaşına, eğitim düzeyine, vb. bağlı olur. Karar verirken yöneticinin öğretmenlerden etkilenmesi, yöneticilik sorumluluğu, bilgisi ve tecrübesi ile olursa doğru karar vermede olumlu bir etken olur. Ama yetersiz bilgi, tecrübe ve zaafarla oluşan etkilenme hem verilen kararın sonucu hem de yönetici açısından oldukça sakıncalıdır.

2.4.2. Eğitimci Olmayan Personelin Kararlara Olan Etkileri

Okullarda, eğitim-öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerle personel arasındaki etkileşim, daha da önem taşımaktadır. Yöneticiler ve öğretmenlerin dışında kalan bu gruptur. Okul denilen sosyal sistemin parçalarından birini oluşturduklarından, dolaylı eğitim görevleri vardır (Bursalıoğlu 2000a: 47).

Eğitimci olmayan personelin okula olan etkileri yukarıda da belirtildiği gibi oldukça fazladır. Okul yöneticisinin kararlarını, kendi çalışma koşulları doğrultusunda, istekleri, talepleri ve önerileriyle etkilemeye çalışacaklardır. Eğitimci olmayan personelin, yöneticinin kararlarını olumlu etkilenmesi için, yöneticisinin okulun her türlü ihtiyacı hakkı yeterli bilgiye sahip olması gerekir.

2.4.3. Velilerin Kararlara Olan Etkileri

Okul ve toplum iç içedir. Eğitim-öğretimin yapısı, işleyişi ve içeriğinden dolayı okulla bu iç içelikten yararlanmak zorundadır. Okul-çevre ilişkilerinin gelişmesi, halkın okula olan güvenini artırır. Halk okulu anlayabildiği oranda yardımcı olur ve okuldaki eğitim sürecine olumlu etkilerde bulunur. Fakat ülkemizde eğitim kurumları açısından “çevre” kavramının kapsamı, sadece öğrenci velisi olan ana-babalarla sınırlı görülmektedir (Yılmaz 1993: 31).

Okul ile ailenin işbirliğine bakıldığında, ailenin toplumdaki konumu önem taşımaktadır. Bu konumu belirleyen kriterler ise; ailenin yaşadığı çevre, mal varlığı, toplu işlerine karşı duyarlılığı, ünü ve geçim biçimidir.

Okula devam etmeyen bu yetişkinler, öğrencinin eğitimi ile yakından ilgilidir. Okullar tek başlarına başarılı olamazlar. Okulların en çok ihtiyaç duyduğu desteklerden birisidir veli ve veli toplulukları (Eroymak 1997 : 17).

Veliler, okulların denetlenmesinde, araç gereç seçiminde ve sınıf ortamındaki kültür değişikliğinin öğrenciler tarafından benimsenmesinde ve özümsemesinde rol almaktadırlar. Velilerin aktif katılımı, okuldan velilere daha yoğun bilgi akışını gerektirmektedir. Bu da okul ile veli arasındaki etkileşimi arttırmaktadır (Cemaloğlu 2002: 181).

Okul yöneticisi, özgün bir okul kültürü oluşturmak ve bu kültürü çevreye tanıtmak zorundadır. Veli, okulun kültürünü tanıdığı ölçüde okula sahip çıkar. Bunun için okul yöneticisi veli ile iyi ilişkiler için olmalıdır. Bunu öğrencilerle ilgilenmek, veliyi tanımak ve yardımcı olmak davranışları izlemektedir Bir örgüt çevredeki bireylere ve gruplara ne kadar bağlı olursa, bunların beklentileri örgütü o kadar etkiler.

Bu birey ve grupların örgütü değerlendirmekte gösterdikleri doğruluk, örgüt hakkındaki bilgileri ile düz oranlıdır (Bursalıoğlu 2000a: 52; Çelik 1997: 61).

Veliler çocuklarının daha yeterli bilgiyle donatılmaları, daha iyi alışkanlıklar kazanmaları, gelecekte daha başarılı olmaları, okulun fiziksel ortamının iyileştirilmesi gibi konularda okul yöneticisinin kararlarını etkilemeye çalışacaklardır. Çünkü okulun ürünü, bireylerin kendileridir. Veliler en iyi ürünün elde edilmesi için bazen formal bazen de informal yollardan yöneticiyle iletişime geçer ve kararlara katılırlar. Ayrıca okul vazgeçilmez bir kurumdur. Okul yöneticisi de veliyle de işbirliği kurmak zorundadır. Böylece dolaylı olarak halkla da ilişkisini arttırmış olacaktır.

Bireylerin dışında ekonomi ve ticaret ile ilgili kuruluşların da okullarda yürütülen eğitim-öğretim ve yönetime ilişkin her türlü sürece etkin katılımı gerekir.

2.4.4. Okul Aile Birliğinin Kararlara Olan Etkileri

Öğrencilerin başarısında aile, okul çevresi kadar önemlidir. Aile bazen okul yöneticisine yardımcı olurken bazen de engelleyici olur. Aileyi öğrencinin eğitimine elverecek, okulun eğitim programını destekleyecek duruma getirmede, okul-aile birliği toplantıları, velilerle görüşmeler, ev ziyaretleri oldukça yararlıdır (Başaran 2000: 46). Veli ile okul yöneticisinin böylesine etkili bir diyalog kurmasında okul-aile birliğine büyük görev düşmektedir. Ayrıca aile ile yakın ilişki içinde olan bir okul önemli derecede çevrenin desteğini almış olur. Bunun için Okul-Aile işbirliğine gerek vardır (Çelik ve Şahin 2002: 415). Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre de okullarda Okul-Aile Birliği'nin kurulması zorunludur. 1965 yılında kabul edilen Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre, her ilde, her ilçede genel; her okulda da okula özgü bir Okul Aile Birliği kurulur.

Toplumsal ilişkilerin yapısı okuldan beklentileri ve okula yapılan baskıların düzeyini ve yönünü belirler. Bu baskıların şekillenmesinde öncelikle okul-aile birliklerinin ve diğer örgütlerin de önemli katkısı vardır.

“Birliğin amacı, aile ve okul arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek suretiyle ana, baba ve öğretmenleri çocukların eğitiminde işbirliğine götürmek ve böylece:

- a) Çocuğun eğitimde birbirine zıt kuvvetlerin çatışmasını önlemek;
- b) Çocuğun gelişim ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasında okul ile ailenin görev ve sorumluluğu hakkında aile üyelerini aydınlatmak;
- c) Okulda velilerin, eğitim için yararlı yaşantılarından, bilgi, beceri ve mesleklerinden yararlanmak;
- d) Toplumsal yardımlaşma ve dayanışma anlayış alışkanlıklarını geliştirmeye yarayacak bir çerçeve içinde öğrenci velilerinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmak” (MEB, Okul Aile Birliği Yönetmeliği, Madde: 2)

Bu amaçlar ve görevler doğrultusunda Okul Aile Birliği, yöneticinin okulla ilgili vereceği her türlü konuda direkt etkilidir.

2.4.5. Okul Koruma Derneğinin Kararlara Olan Etkileri

Eğitim kurumlarının finansmanı sorumluluğunu bir çok ülkede merkezi hükümetler üstlenmiştir. Eğitim, bir devlet hizmeti ve devletin sorumluluğu olduğu kadar okulun bulunduğu çevrede yaşayan bireylerin de sorumluluğudur. Çünkü okul, öncelikle yakın çevresine hizmet veren ve çevrenin ihtiyaçlarından ortaya çıkmış bir kurumdur. Okulun çevresine ve eğitilenlere karşı görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi sağlam ve dolaysız parasal kaynakların bulunmasına bağlıdır. Bu kaynak ise okuldan hizmet alanlar ve eğitimle ilgili olan herkeştir. Toplumdaki her bireyin, özellikle hizmet aldıkları eğitim kurumlarına karşı parasal destek sağlama gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır (Hearden 1976: 158; Yılmaz 1993: 34).

Gerek devlet bütçesi gerekse il özel idare katkılarının yetersizliği, okul yöneticileri ve Okul Koruma Derneklerini alternatif kaynak arayışlarına sürüklemiştir. Bu durum okullarımızı, gerçekte doğrudan eğitim ile ilgili olmayan yasal mevzuatlardan yararlanarak okula ilişkin ancak okul bünyesi dışında yeni örgütlenmelerin gerçekleştirilmesine yöneltmiştir. Bu konuda yararlanılan başlıca yasa 2908 sayılı Dernekler kanunudur. Bu kanuna dayandırılarak gerçekleştirilen birim ise, okul koruma dernekleridir. Bu durumda okul yöneticilerine en büyük destek Okul Koruma Derneklerinden gelmektedir. Okul Koruma Dernekleri sayesinde okulların çeşitli giderlerini karşılamak için gelir elde edici faaliyetlerde bulunmaktadır. Günümüzde, koruma derneklerinin, okulların işletilmesi ve geliştirilmesinde kritik bir aracı kurum oldukları görülmektedir (Kavak,Ekinci,Gökçe 1997: III, 31).

Okul koruma dernekleri, okullar ile idari bağlarının bulunmaması nedeniyle daha rahat faaliyet gösterebilmekte ve böylece bağış ve yardım toplayabilmektedirler. Pek çok okul koruma derneği tüzüğü incelendiğinde “parasal ihtiyacın karşılanması” temel amaç olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle de okul ve çevre ilişkilerini sağlamak ve geliştirmek hedefinden uzak kalmaktadır (Kavak,Ekinci,Gökçe 1997: 103, Yılmaz 1993: 46).

Okul koruma derneklerinin amaçları şunlardır:

1. Öğrencilerin eğitim ve öğretimini en üst düzeye çıkarmak için okul yönetimine yardımcı olur.
2. Okul içi ve dışı her türlü eğitsel, kültürel ve sportif nitelikli çalışmalarını destekler
3. Okulda yardıma muhtaç öğrencilere maddi ve manevi yardımda bulunur.
4. Okulun eksiklerini ve bir takım giderlerinin karşılanmasında yardımcı olur.
5. Ders malzemeleri temin etmede okul yönetimine yardımcı olur.
6. Öğretmen, öğrenci, veli işbirliği içerisinde geziler düzenler, çeşitli toplantı ve eğlence tertip eder.

7. Okul bünyesindeki diğer kuruluşlarla (Okul-Aile Birliği, Eğitim Vakfı gibi) uyumlu bir işbirliği ve çalışma içinde olur.

Okulların zorunlu gereksinimleri için bir dayatma ile karşı karşıya bulunmaktadır. Okullar Koruma Derneklerinin topladığı paralarla ayakta durur hale getirilmiştir. Okul müdürleri, okulların pek çok maddi gereksinimlerini Bakanlık bütçesinden karşılayamayınca ya da bürokratik kuralların, ödeneklerin harcanmasındaki zorlukları nedeniyle okul koruma derneklerinin bağış, yemek, gibi etkinlikler sonucu oluşturdukları fonları kullanmak yoluna gitmektedirler. Bazı okullarda Koruma Dernekleri para toplama işini aşırılıklara kadar götürmektedirler. Koruma derneğine üyelikte gönüllülük esastır. Üyelerin ödentileri yanında makbuz kesilerek, bağış yoluyla toplanan paralar okulun önemli bir para kaynağıdır. Koruma dernekleri ile ilgili kayıtlar, gelirler ve masraflar emniyete bağlı dernekler masasınca denetlenir.

Okul Koruma Derneği'nin amaçlarından da anlaşılacağı gibi, okullarımızın en önemli sorunlarından olan parasal yetersizlikle ilgili konular da böylesine etkili çalıştıkları için okul yöneticisinin kararlarını direkt olarak etkilemektedirler.

2.4.6. Sivil Toplum Örgütlerinin Kararlara Olan Etkileri

Sivil toplum devlet ve devlet otoritesi dışındaki ekonomik ve toplumsal alanı nitelemek için kullanılan bir kavramdır. Demokratik ülkeler sivil toplum örgütleriyle daha sağlıklı bir görünüme kavuşurlar. Bugün çağdaş demokrasilerde sivil toplum kuruluşları, toplumun vazgeçilmez öğeleri arasındadır (Sergiovanni ve Starratt 1988: 43). Ülkemizde sivil toplum kuruluşları denildiğinde, aralarında, vakıfların, meslek odaları, ve baroların, sendikaların, derneklerin, kooperatiflerin ve yurttaş girişimlerinin dahil olduğu geniş bir örgütlenme yelpazesinden söz etmek olanaklıdır

Sivil toplum örgütlerinin eğitim hizmetleri konusunda önemli etkinliklerde buldukları söylenebilir. Özellikle vakıflar ve dernek türündeki sivil toplum örgütleri eğitimsel etkinliklere yönelmişlerdir (Güneş 2003: 128).

Devletin okullara ayırdığı ödenek bugün yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle vatandaşlar çocuklarını kayıtları sırasında dernekler kanalıyla okula maddî yardımda bulunmaktadırlar (Tezcan 1997: 96).

Eğitim amaçlı birçok dernek ülkemizin çeşitli yörelerinde yer almıştır. Bu dernekler de yoksul ve başarılı çocukların okutulmasına katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca okul yardımlaşma dernekleri kurulmuş ve bunlar da okulun tüm gereksinimlerini karşılamaktadırlar. Türk Eğitim Vakfı, Türk Eğitim Derneği ve çok sayıdaki dernekler, Türk demokrasinin gelişmesine ve Türk eğitime katkıda bulunmaktadırlar (Bora ve Çağlar 2002:346).

Okulun madde olarak yaşantısını sürdürebilmesi için gereken maddi katkılar yanında, verilen manevi destekler de okul çalışanlarının moralini yükselterek verimliliklerini arttırmaktadır. Bu ihtiyaçlar, okulun bağlı olduğu üst sistemler tarafından her zaman karşılanamayabilir. İhtiyaçların karşılanamadığı durumlarda, çevredeki gönüllü kişilerin ve sivil toplum örgütlerinin desteği büyük önem kazanmaktadır.

2.4.7. Baskı Gruplarının Kararlara Olan Etkileri

Çevre, ilgi ve yararlarının bir araya getirdiği çeşitli gruplara bağlı bireyler topluluğu olduğuna göre, çevrede çeşitli grupların olması bulunması doğaldır.

Baskı gruplarının okul yönetimini etkilemesiyle ilgili çeşitli görüşler vardır. Bazıları, okullara bu baskıların biçim ve yön verdiğini; eğer baskı olmazsa toplumun ve eğitimin demokratik olamayacağını öne sürerler. Bazıları ise, baskı gruplarının genellikle

okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi amaçladıklarını ve bu nedenle okul yöneticilerine olumsuz etkiler yaptıklarını öne sürerler.

Sosyal, ekonomik ve politik bir girişim olan okulu, özellikle düzenli yarar grupları etkilemek ister. Bunların kendilerine özgü kamu yararı kavramları ve buna dayalı eğitim felsefeleri olduğu için okulu ve amaçlarını, kendi felsefeleri çerçevesine sokmaya çalışırlar. Okul yöneticisi bu grupların yapısını iyi tanımak ve gözlemek zorundadır ki okul zarar görmesin Burada önemli olan okul yöneticisinin baskılar karşısındaki tutum ve davranışlarıdır. Yönetici bu gruplara körü körüne boyun eğmezse ancak o zaman baskı gruplarının etkisi, olumlu olarak nitelendirilebilir (Bursalıoğlu 2000a: 53).

Eğitimi en çok etkileyen ve eğitimden en çok etkilenen baskı grubu politikacılardır. En önemli baskı grupları, ya hükümet dairelerindeki kanun yapıcı ve uyarlayıcı personel arasından ya da görünürde liderleri bulunan küçük ve güçlü gruplardan oluşur.

Dernek, federasyon, sendika gibi meslek kuruluşları, okul ve eğitim yöneticileri üzerindeki etkileri bakımından, baskı grupları arasında sayılabilirler. Bunların gerçek görevi, değişik politik ortamlarda üyelerinin yararlarını savunmak ve arttırmaktır. Aynı derecede önemli sayılabilecek bir görevi de, merkez örgütündeki politika ve yürütme organlarının çalışmaları üzerinde bilimsel inceleme, eleştirme ve yayınlar yapmak olmalıdır. Böylece, eğitim politikamıza katkıda bulunmuş, eğitim sorunlarımız konusunda vatandaşları aydınlatmış ve sözü edilen organları eyleme geçirmiş olacaktır (Bursalıoğlu 2000a: 54).

2.4.8. Merkezi ve Yerel Yönetimlerin Kararlara Olan Etkileri

Okul yönetimi ve okul yöneticisinin başarısını ve kararlarını en çok etkileyen öğelerden birisi de merkezi ve yerel yönetimdir.

Birbiriyle çelişik politik kararlar, yetki-sorumluluk dengesizlikleri, yetki sınırlamaları genellikle merkezi yönetimden kaynaklanan olumsuzluklardır.

Eğitimin merkezden yönetimi üst yönetimin daha etkili olmasını sağlar. Bu ise üst yönetimin bazen başa çıkamayacağı kadar çok ve karmaşık işe sahip olmasına ve zoraki sağlanan bir düzende yavaş ilerleyip zamanında yerine getirilemeyen iş yüküne ve çaresizliğe neden olur. Eğitim sistemi, klasik eğitim örgütlerinin bir özelliği olan aşırı merkezilik, karar, yetki ve görevlerinin rasyonel biçimde dağılımını, dolayısıyla örgütün temel yapısını olumsuz yönde etkiler. Kendi çapında bağımsız karar ve yürütme yetkileri olmadan, güçlü bir örgüt yönetimi oluşturulamaz (Bursalıoğlu 2000a: 97).

Eğitim sistemi, idari yapının bir alt sistemidir ve eğitim sistemini, o ülkenin genel idari yapısından ayrı düşünmek mümkün değildir. Çeşitli merkezi ve yerel yönetim organlarının okullara karşı sorumlulukları vardır. Çevredeki bir çok kurum ve birim bürokratik engellerden dolayı okulla ve birbirleriyle koordinasyon olarak çalışmamakta ve atıl durumdaki araç ve teçhizatı okullara aktaramamaktadır. Bu durumda merkezi yönetim birimlerinin sorumluları etkili bir koordinatörlük yaparak, imkanların birleştirilmesini sağlayabilirler. Yerel yönetimler arasında belediyeler de okulların alt yapı sorunlarıyla ilgilenebilirler. Bunların dışında, okullardaki eğitim etkinliklerini destekleyen ve okulda kazandırılan davranışların pekiştirilmesini sağlayan uygun bir çevrenin oluşturulmasında da hem merkezi hem de yerel yönetimlere büyük sorumluluklar düşmektedir (Özalp 1987: 73).

Merkezi ve yerel yönetim, yapısı gereği okul yöneticilerinin karar vermesini kendince belirlediği kalıplara bağlamış ve özgürce verilecek kararlara engel olmuştur.

2.4.9. Siyasi Partilerin Kararlara Olan Etkileri

Siyasi partiler, adaylarının iktidar mevkilerine, siyasal statülere seçilmesini sağlamak için çaba göstermek amacıyla kurulmuşlardır. Demokratik parlamenter sisteminin en önemli parçalarından birisidir ve hukuk düzeninin sınırladığı hukuksal sınırlar çerçevesinde rekabet ederek halkın oylarını almaya çalışır.

Siyaset kurumları, eğitim ve öğretim alanında politik bir takım görevler ve fonksiyonlar gördükleri için, gittikçe artan bir ölçüde eğitim ve öğretim işlerini, siyasal tedbirlerle etkileme isteği göstermişlerdir (Öztürk 1978: 141).

Siyasal bilimcinin eğitimden beklentisi, siyasal gücü akıllı olarak kullanabilecek bireylerin hazırlanmasıdır. Buna göre eğitim, siyasal sistemin bir parçası olmaktadır (Aydın 1998: 175).

Türkiye’de eğitim alanında yapılan köklü değişiklikler ve eğitimin yaygınlaştırılması için gösterilen çabalar, büyük ölçüde siyasi kurumların etkisi ile gerçekleşmiştir. Planlı yatırım programları ve müfettiş raporlarından ziyade; parti teşkilatlarının talepleri eğitim sistemimizdeki yatırımlara yön vermiştir (Erden 1998: 91).

Belediyelerin eğitim kurumlarına sunmuş oldukları maddi desteğin dağıtımında bile okul yöneticilerinin veya okulun bulunduğu mahalle halkının politik görüşlerinin niteliğinin etkili olduğu söylenebilir. Okullara verilen desteklerde partilere yakın olan okul yöneticileri büyük payı alsalar da, bu imkanlardan daha az yararlanan okulların, siyasal kurumlardan az da olsa destek görmeleri yine de olumlu bir durumdur. Okul yönetimi okulun çalışması ve prestijini, parti politikasını, kişisel kazanç veya bencil çıkar maksadıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır. Okul öğrencilerini iyi vatandaş olarak yetiştirmek üzere kurulduğunun bilincinde olmalı ve okul çalışmalarını gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Eğitim

sistemimizin her dönemde, tarafsızlığını gözeten devlet politikası anlayışı içinde yönetilmesi en önemli hayati şarttır (Taymaz 1995: 26).

Toplum içinde var olan her kurum, okullarda eğitilen bireylerin, kendi kurumlarına yararı olacak veya hiç olmazsa, çalışmalarını engellemeyecek nitelikte olmalarını isterler. Bu nedenle okul kurumunu etkileme girişiminde bulunabilirler. Siyasi partiler, okulun sosyalleşme gücü etkisiyle yetiştirilerek topluma sunulan yeni bireylerin nitelikçe, kendileri yönünde olmalarını isteyen çevre örgütlerinden sadece bir tanesi olmakla birlikte en güçlüleri arasındadır (Kızılılık 2002: 13).

Siyasi partilerin eğitim görüşleri de, eğitim sistemi için çok önemlidir. Her siyasal iktidar, kendi eğitim felsefesinin, ülkenin eğitim yapılan her yerinde geçerli olması için elinden geleni yapar. Çünkü eğitimin gücüne, etkili bir araç olduğuna inanmayan siyasal parti yoktur. Siyasi partilerin okullara müdahalesinin en görünen yanı yönetici atamalarıdır. İktidar değişikliği ile birlikte, en üst yöneticilerin değişmesi, demokratik ülkelerde görülen olağan bir durumdur. Ara sıra iktidardaki siyasi parti temsilcileri, iktidarda olmanın verdiği güvenle okul yöneticisinden isteklerde bulunabilir (Başaran 1987: 103; Bursalıoğlu 2000a: 221).

Okul yöneticisi siyasi alanda tarafsız olmalı ve siyasal örgütler ile bu tarafsızlığını bozmadan ve okul kurumunun yararlarını gözeterek ilişkiye girmesi gerekir. Aynı zamanda her siyasi örgüt yetkilisinin de eğitimi ulusal bir sorun olarak görmesi ve düşünsel desteğini sağlayarak, okulun amaçlarının gerçekleşmesine ilişkin politikaların belirlenmesine katkıda bulunması beklenmektedir (Okçabol 1991: 124).

Okul yöneticilerinin önemli bir kısmı, eğitim hizmetleri almayı kolaylaştırmak için iktidardaki siyasi partiyle yakınlaşma ihtiyacı hissetmektedir. Siyasetçiler de okul yöneticilerine sadece belli zamanlar ve belli koşullar doğrultusunda yardım etmekte ve istekte bulunmaktadırlar. Bütün bunlar kesinlikle çağımıza uygun olmamakla birlikte okul yöneticisinin kararlarını oldukça etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada konuya ve amaca uygunluğu nedeniyle, tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma bulgularına ait mevcut durumun ortaya konmasında, verilerin çözümünde yararlanılan tüm metotlar açısından betimsel bir nitelik taşımaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2003-2004 eğitim-öğretim yılında, Çanakkale il sınırları içinde yer alan devlet ilköğretim okullarıdır (bkz.Tablo: 2). Sekiz sınıflı olarak hizmet veren okullar çalışma kapsamına alınmış olup birleştirilmiş sınıflı ilköğretim okulları çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Evreni oluşturan ilköğretim okulu müdürlerinin tümü çalışmaya alınmış olup ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir.

Tablo - 2. Araştırmanın Evreni

	İlçe Merkezindeki Okul Sayısı	Belde ve Köylerdeki Okul Sayısı
Çanakkale Merkez İlçe	16	11
Ayvacık	4	5
Bayramiç	7	4
Biga	10	13
Bozcaada	1	-
Çan	10	3
Eceabat	2	2
Ezine	5	7
Gelibolu	9	6
Gökçeada	2	-
Lapseki	3	6
Yenice	4	11
TOPLAM	73	68

Tablo - 3. Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı Tablosu

Ulaşılan Yer Adı	Ulaşılan Okul Sayısı
İl Merkezi	16
İlçe merkezi	55
Belde ve köyler	65
TOPLAM	136

Çanakkale ili sınırları içinde 2003-2004 eğitim-öğretim yılında il, ilçe, belde ve köylerde sekiz yıllık eğitim verilen 141 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Valilik oluru alınarak, okulların tamamına ulaşılmıştır. Ancak okul müdürlerinin bazıları anketleri doldurmaya kabul etmediği için Tablo 3'de görüldüğü gibi toplam 136 tane anket toplanıp değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmanın verileri, araştırmanın amaç ve alt amaçları doğrultusunda, yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörlere ilişkin geliştirilen anket aracılığıyla toplanmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili karar vermesini etkileyen faktörler ile ilgili sekiz yıllık eğitim veren ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla, Çanakkale ili sınırları içinde bulunan ilköğretim okulu yöneticilerine anket uygulanarak görüşleri alınmıştır.

3.3.1. Anketin Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, ilgili literatürden yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. İlköğretim okulu yöneticisinin eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili karar vermesini etkileyen faktörler literatür taraması yapılarak tespit edilmiştir. Anket soruları hazırlanırken Shelton'un (1984) yapmış olduğu "Güneydoğu Bölgesindeki Okulların Milli Eğitim Müdürlerinin Politik Faktörlerle Olan Bağlantısı" (Political Factors Related to Superintendents' Administration of School Districts in the Shouteast) adlı çalışmasından yararlanılmıştır. Daha sonra konu ilgili alan uzmanlarının da yardımı ile sorunları betimlemede yeterliliği yüksek varsayılan iki bölüm ve üç tanesi açık uçlu toplam (95) doksan beş sorudan oluşan anket geliştirilmiştir.

Geliştirilen anketin birinci bölümü kişisel özellikleri betimleyen (5) beş sorudan, ikinci bölümü de ilköğretim okulu yöneticisinin eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili karar vermesini etkileyen faktörlere dair (30) otuzardan toplam (95) doksan beş sorudan oluşturulmuştur.

Anketin ikinci bölümü yöneticilerin karar vermesini etkileyen faktörlerle ilgilidir ve anket maddelerini yanıtlamada soru derecesi; Çok etkilidir, Oldukça etkilidir, Az etkilidir, Hiç etkili değildir seçeneklerinin yer aldığı likert tipi dört ölçek kullanılmıştır. Veri toplama aracında yöneticilerin görüşlerine yönelik sunulan seçeneklerin puan ve ağırlıkları Tablo 4’de sunulan aralıklar esas alınarak çözümlenmiştir.

Tablo – 4. Anketin Ölçeği

Verilen Ağırlık	Sınırı	Seçenekler
1	1.00-1.74	Hiç etkili değildir
2	1.75-2.49	Az etkilidir
3	2.50-3.24	Oldukça etkilidir
4	3.25-4.00	Çok etkilidir

Anketin geliştirilmesi sürecinde uzman görüşleri alınmış olup anketin güvenilirliği $\alpha = .9343$ olarak hesaplanmıştır. Bu güvenilirlik katsayısı Muller’e (1986: 53) göre oldukça yüksek olarak kabul edilmiştir.

3.3.2. Anketin Uygulanması

İlköğretim okulu müdürlerine yönelik geliştirilen anket, Çanakkale ili sınırları içinde bulunan ilköğretim okulu müdürlerine araştırmacı tarafından bizzat gidilerek uygulanmıştır. Sonuçta sekiz yıllık eğitim veren 141 ilköğretim okulu müdürünün tamamına ulaşılmış olup 136 tane anket toplanmış ve tümü değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.3. Verilerin Çözümü ve Yorumu

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim, personel ve parasal konulara ilişkin kararlarını etkileyen faktörleri belirlemede üst, orta ve alt düzeyde etkili olan faktörleri belirlemek amacıyla ortalama puanlara bakılmıştır.

Okul müdürlerinin herhangi bir hizmet içi eēitim alıp almama durumuyla kararları etkileyen faktörlerin etkileme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadıēı t-testi yapılarak belirlenmiştir.

Eēitim-ēretim, personel ve parasal konuların arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon testi uygulanmıştır.

Okulun bulunduēu yer, yöneticinin bulunduēu okuldaki hizmet yılı, kıdemi ve en son bitirdiēi eēitim programına ilişkin elde edilen verileri test etmek için varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkların kaynaēını belirlemek amacıyla scheffe testi kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde çalışmanın amacına uygun olarak elde edilen verilerin frekans dağılımı, t-testi ve varyans analizi istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlara yer verilmiştir. Bağımsız değişken olarak ele alınan toplam 136 ilköğretim okulu yöneticisinin eğitim-öğretimle ilgili kararlarını etkileyen faktörlere ilişkin bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

4.1. Okul Yöneticisinin Kararlarını Etkileyen Faktörler

Okul yöneticisinin kararlarını etkileyen faktörler; temelde eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili olarak üç kategoride ele alınmıştır.

Ayrıca okulun bulunduğu yer ile yöneticilerin kararlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşler; yöneticinin kıdemi, çalıştığı okuldaki hizmet yılı, eğitim durumu ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alıp almamasına göre kategorilere ayrılmıştır.

Üç farklı alana ilişkin verilen cevaplar arasında ilişki olup olmadığı, korelasyon testi ile belirlenmiş olup sonuçlar Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo – 5. Alanlar Arası Korelasyon

		Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlar	Personelle İlgili Kararlar	Parasal Konularla İlgili Kararlar
Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlar	Pearson			
	Correlation			
	Anlamlılık			
	N	136		
Personelle İlgili Kararlar	Pearson	.612**		
	Correlation			
	Anlamlılık	.000		
	N	136	136	
Parasal Konularla İlgili Kararlar	Pearson	.450**	.355**	
	Correlation			
	Anlamlılık	.000	.000	
	N	136	136	136

** Korelasyonun anlamlılık düzeyi 0.01 düzeyindedir. (2 uçlu)

İlköğretim okulu yöneticisinin eğitim öğretimle ilgili kararları ve personelle ilgili kararları arasında .612 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim öğretimle ilgili kararları ve parasal konularla ilgili kararları arasında .450 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Personelle ilgili kararları ve parasal konularla ilgili kararları arasında ise .355 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

4.1.1. Eğitim ve Öğretimle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

İlköğretim okulu yöneticilerinin, eğitim-öğretimle ilgili karar vermesini yoklayan anket sorularından farklı düzeyde etkilendikleri görülmektedir. Bu farklılıklar anket sorularının değerlendirilmesi sonucu Tablo 6'da sunulmuştur. Ayrıca Tablo 7'de yöneticilerin bu konudaki kararlarını üst düzeyde, Tablo 8'de orta düzeyde, Tablo 9'da alt düzeyde etkileyen faktörler sunulmuştur.

Tablo – 6. Yöneticilerin Eğitim Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Faktör	Etkileme Düzeyi %				Ortalama	SS
	(4) Çok Etkili	(3) Oldukça Etkili	(2) Az Etkili	Hiç Etkili Değil		
MEB merkez teşkilatı	47.4	36.1	14.3	2.3	3.29	.79
Valilik	36.6	35.8	22.4	5.2	3.04	.90
İl milli eğitim müdürlüğü	45.9	40.0	11.1	3.0	3.29	.78
İl teftiş kurulu	25.7	39.7	27.2	7.4	2.84	.90
İl genel meclisi	1.5	7.5	35.8	55.2	1.55	.70
Belediye başkanı	.7	11.9	25.9	61.5	1.52	.73
Hükümet değişikliği	4.4	17.8	19.3	58.5	1.68	.92
Siyasal parti merkez teşkilatı	3.0	10.4	15.6	71.1	1.45	.80
Siyasal parti yerel teşkilatı	2.9	12.5	20.6	64.0	1.54	.82
Sivil toplum örgütleri	1.5	5.2	51.5	41.8	1.66	.65
Yayınevleri	1.5	7.4	41.2	50.0	1.60	.69
Medya	1.5	18.5	45.9	34.1	1.87	.76
Öğretmen sendikaları	2.2	7.4	55.1	35.3	1.76	.68
Diğer okul müdürleri	5.2	20.9	53.0	20.9	2.10	.79
Öğretmenler	27.1	48.9	20.3	3.8	2.99	.79
Veliler	18.5	51.9	25.2	4.4	2.84	.77
Öğrenci seviye sınavı	19.1	56.6	20.6	3.7	2.91	.74
Öğrenciler	33.8	41.2	17.6	7.4	3.01	.90
Okul bölgesindeki halk	3.7	22.2	40.0	34.1	1.96	.85
Bölgedeki diğer İlköğretim okulları	.7	33.1	44.9	21.3	2.13	.75
Bölgedeki orta öğretim kurumları	2.9	21.3	46.3	29.4	1.98	.79
Bölgedeki Yüksekokul ve Fakülteler	3.0	16.3	37.8	43.0	1.79	.82
Bağışta bulunanlar	2.2	19.9	39.7	38.2	1.86	.81
Okul koruma derneği	3.8	33.3	42.4	20.5	2.20	.81
Okul-aile birliği	10.3	51.5	32.4	5.9	2.66	.74
Müdür yardımcıları	19.8	44.3	26.0	9.9	2.74	.89
En son bitirilen okul	15.8	44.4	27.1	12.8	2.63	.90
HİE seminerleri	20.1	53.0	21.6	5.2	2.88	.79
Geçmişteki deneyimler	40.4	47.8	8.8	2.9	3.26	.74

Tablo 6’da da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticileri eğitim-öğretimle ilgili konularda karar verirken sırasıyla MEB merkez teşkilatı, il milli eğitim müdürlüğü, geçmişteki deneyimler, valilik, öğrenciler, öğretmenler, öğrenci seviye sınavı, HİE seminerleri, il teftiş kurulu, veliler,müdür yardımcıları, okul-aile birliği ve en son bitirilen okul, üst düzeyde; okul koruma derneği, bölgedeki diğer ilköğretim okulları, diğer okul müdürleri, bölgedeki orta öğretim kurumları, okul bölgesindeki halk, medya , okula bağışta bulunanlar, bölgedeki yüksekokul ve fakülte ve öğretmen sendikaları orta düzeyde; hükümet değişikliği, sivil toplum örgütleri, yayınevleri, il genel meclisi,

siyasal partilerin yerel teşkilatı, belediye başkanı ve siyasal partilerin merkez teşkilatı ise alt düzeyde etkilendiği görülmektedir.

Tablo 7. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Üst Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
MEB merkez teşkilatı	3.29
İl milli eğitim müdürlüğü	3.29
Geçmişteki deneyimler	3.26
Valilik	3.04
Öğrenciler	3.01
Öğretmenler	2.99
Öğrenci seviye sınavı	2.91
HİE seminerleri	2.88
İl teftiş kurulu	2.84
Veliler	2.84
Müdür yardımcıları	2.74
Okul-aile birliği	2.66
En son bitirilen okul	2.63

İlköğretim okulu yöneticileri eğitim-öğretimle ilgili karar verirken en çok MEB merkez teşkilatından etkilendiği düşünülmektedir. Çünkü MEB merkez teşkilatı ilköğretim okullarının üst sistemidir. Eğitim-öğretimle ilgili her türlü değişme ve gelişme önce MEB merkez teşkilatında yapılmaktadır. Yöneticiler ikinci sırada il milli eğitim müdürlüğünden etkilendiği görülmektedir. Çünkü okul kendi içinde bir sistem olmasına rağmen Milli Eğitim Bakanlığı'nın alt sistemlerinden birini oluşturmaktadır. Eğitim-öğretimle ilgili her türlü yenilik ve değişiklik resmi yazı ile okul yöneticisine ancak il milli eğitim müdürlüğünden gelmekte ve yapılan her türlü faaliyet yine il milli eğitim müdürlüğüne bildirilmek zorundadır. Bu nedenle yöneticileri eğitim-öğretimle ilgili karar verirken il milli eğitim müdürlüğünden üst düzeyde etkilenmektedirler. İlköğretim okulu yöneticisi üçüncü sırada geçmiş yıllardaki deneyimlerinden etkilendiği görülmektedir. Çünkü sorumluluklarının bilincinde olan yönetici, önce geçmişindeki deneyimlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarını göz önüne getirir. İlköğretim okulu yöneticisi eğitim-öğretimle ilgili konularda karar verirken MEB merkez teşkilatı, il milli eğitim müdürlüğü ve geçmiş yıllarındaki deneyimlerinden sonra sırasıyla valilikten,

öğrencilerden, öğretmenlerden, öğrenci seviye tespit sınavlarından, HİE seminerlerinden, il teftiş kurulundan, velilerden, okul-aile birliğinden ve en son bitirdiği okuldan etkilendiği görülmektedir.

Tablo 8. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Okul koruma derneği	2.20
Bölgedeki diğer İlköğretim okulları	2.13
Diğer okul müdürleri	2.10
Bölgedeki orta öğretim kurumları	1.98
Okul bölgesindeki halk	1.96
Medya	1.87
Bağışta bulunanlar	1.86
Bölgedeki Yüksek okul ve Fakülteler	1.79
Öğretmen sendikaları	1.76

Eğitim-öğretimle ilgili karar verirken yöneticiler; okul koruma derneğinden, bölgedeki diğer ilköğretim okullarından, diğer okul müdürlerinden, bölgedeki ortaöğretim kurumlarından, okul bölgesindeki halktan, medyadan, okula bağışta bulunanlardan, bölgedeki yüksek okul ve fakültelerden ve son olarak da öğretmen sendikalarından orta düzeyde etkilendiği görülmektedirler.

Tablo 9. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Alt Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Hükümet değişikliği	1.68
Sivil toplum örgütleri	1.66
Yayınevleri	1.60
İl genel meclisi	1.55
Siyasal partilerin yerel teşkilatı	1.54
Belediye başkanı	1.52
Siyasal partilerin merkez teşkilatı	1.45

İlköğretim okulu yöneticileri eğitim-öğretimle ilgili karar verirken sırasıyla; hükümet değişikliğinden, sivil toplum örgütlerinden, yayınevlerinden, il genel meclisinden, siyasal partilerin yerel teşkilatından, belediye başkanından ve siyasal partilerin merkez teşkilatından alt düzeyde etkilendiği düşünülmektedirler. Çünkü siyasal partilerin yerel ve merkez teşkilatı eğitim-öğretimden ziyade daha çok ülke içindeki siyasi faaliyetlerle ilgilenmektedirler. Bunun için ilköğretim okulu yöneticilerinin kararlarına olan etkileri çok azdır.

4.1.2. Personelle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

İlköğretim okulu yöneticileri, personelle ilgili karar verirken anketteki sorulardan farklı düzeylerde etkilenmektedir. Bu farklılıklar anket sorularının değerlendirilmesi sonucu Tablo 10' da sunulmuştur. Ayrıca Tablo 11'de yöneticilerin bu konudaki kararlarını üst düzeyde, Tablo 12'de orta düzeyde, Tablo 13'de alt düzeyde etkileyen faktörler sunulmuştur.

Tablo - 10. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Faktör	Etkileme Düzeyi %				Ortalama	SS
	(1) Çok Etkili	(2) Oldukça Etkili	(3) Az Etkili	(4) Hiç Etkili Değil		
MEB merkez teşkilatı	36.2	31.5	15.0	17.3	2.87	1.09
Valilik	30.5	32.1	16.8	20.6	2.73	1.11
İl milli eğitim müdürlüğü	32.6	32.6	19.7	15.2	2.83	1.05
İl teftiş kurulu	20.3	33.8	27.1	18.8	2.56	1.02
İl genel meclisi	2.3	5.3	18.9	73.5	1.36	.69
Belediye başkanı	1.5	8.3	18.2	72.0	1.39	.71
Hükümet değişikliği	2.3	15.9	15.9	65.9	1.55	.84
Siyasal parti merkez teşkilatı	.8	11.4	11.4	76.5	1.36	.71
Siyasal parti yerel teşkilatı	2.3	12.9	12.1	72.7	1.45	.80
Sivil toplum örgütleri	.8	7.7	30.8	60.8	1.48	.67
Yayınevleri	.00	4.5	20.5	75.0	1.30	.55
Medya	1.5	8.3	32.6	57.6	1.54	.71
Öğretmen sendikaları	.00	10.6	43.2	46.2	1.64	.67
Diğer okul müdürleri	.8	13.7	42.0	43.5	1.72	.73
Öğretmenler	12.8	36.8	31.6	18.8	2.44	.94
Veliler	9.9	35.1	32.8	22.1	2.33	.93
Öğrenci seviye sınavı	15.0	36.8	35.3	12.8	2.54	.90
Öğrenciler	21.5	33.1	29.2	16.2	2.60	1.00
Okul bölgesindeki halk	3.1	12.2	39.7	45.0	1.73	.79
Bölgedeki diğer ilköğretim okulları	1.5	14.4	40.2	43.9	1.73	.76
Bölgedeki orta öğretim kurumları	.00	8.4	38.2	53.4	1.55	.65
Bölgedeki Yüksekokul ve Fakülte	.00	9.8	28.0	62.1	1.48	.67
Bağışta bulunanlar	.8	10.0	23.1	66.2	1.45	.71
Okul koruma derneği	5.5	21.1	32.0	41.4	1.91	.92
Okul-aile birliği	6.1	29.5	37.9	26.5	2.15	.89
Müdür yardımcıları	12.2	39.7	30.5	17.6	2.47	.92
En son bitirilen okul	13.8	33.8	36.2	16.2	2.45	.92
HİE seminerleri	18.5	42.3	25.4	13.8	2.65	.94
Geçmişteki deneyimler	33.3	43.2	17.4	6.1	3.04	.87

Bağımsız değişken olarak ele alınan toplam 136 ilköğretim okulu yöneticisinin personelle ilgili kararlarını etkileyen faktörlere ilişkin bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10'da da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticileri personelle ilgili konularda karar verirken sırasıyla geçmişteki deneyimler, MEB merkez teşkilatı, İl milli eğitim müdürlüğü, valilik, HİE seminerleri, öğrenciler, İl teftiş kurulu, öğrenci seviye tespit sınavı, müdür yardımcıları, en son bitirilen okul, öğretmenler, veliler okul-aile birliği üst düzeyde; okul koruma derneği, okul bölgesindeki halk, bölgedeki diğer

ilköğretim okulları, diğer okul müdürleri, öğretmen sendikaları, hükümet değişikliği, bölgedeki orta öğretim kurumları, medya, sivil toplum örgütleri, bölgedeki yüksekokul ve fakülte, siyasal partilerin yerel teşkilatı ve okula bağışta bulunanlar orta düzeyde; belediye başkanından, il genel meclisinden, siyasal partilerin merkez teşkilatından ve yayınevlerinden alt düzeyde etkilendiği görülmektedir.

Tablo 11. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Üst Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Geçmişteki deneyimler	3.04
MEB merkez teşkilatı	2.87
İl milli eğitim müdürlüğü	2.83
Valilik	2.73
HİE seminerleri	2.65
Öğrenciler	2.60
İl teftiş kurulu	2.56
Öğrenci seviye sınavı	2.54
Müdür yardımcıları	2.47
En son bitirilen okul	2.45
Öğretmenler	2.44
Veliler	2.33
Okul-aile birliği	2.15

Buna göre ilköğretim okulu yöneticileri, personelle ilgili konularda en çok geçmiş yıllardaki deneyimlerinden etkilendiği daha sonra sırasıyla MEB merkez teşkilatından, il milli eğitim müdürlüğünden, valilikten, hizmet içi eğitim seminerlerinden, öğrencilerden, il teftiş kurulundan, öğrenci seviye tespit sınavı sonuçlarından, müdür yardımcılarında en son bitirilen okuldan, öğretmenlerden, velilerden ve okul-aile birliğinden etkilendiği görülmektedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Okul koruma derneği	1.91
Okul bölgesindeki halk	1.73
Bölgedeki diğer İlköğretim okulları	1.73
Diğer okul müdürleri	1.72
Öğretmen sendikaları	1.64
Hükümet değişikliği	1.55
Bölgedeki orta öğretim kurumları	1.55
Medya	1.54
Sivil toplum örgütleri	1.48
Bölgedeki Yüksek okul ve Fakülteler	1.48
Siyasal partilerin yerel teşkilatı	1.45
Bağışta bulunanlar	1.45

İlköğretim okulu yöneticileri personelle ilgili karar verirken okul koruma derneğinden, okul bölgesindeki halktan, bölgedeki diğer ilköğretim okullarından, diğer okul müdürlerinden, öğretmen sendikalarından, hükümet değişikliğinden, bölgedeki ortaöğretim kurumlarından, medyadan, sivil toplum örgütlerinden, bölgedeki yüksek okul ve fakültelerden, siyasi partilerin yerel teşkilatından ve okula bağışta bulunanlardan orta düzeyde etkilendiği söylenebilir.

Tablo 13. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Alt Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Belediye başkanı	1.39
İl genel meclisi	1.36
Siyasal partilerin merkez teşkilatı	1.36
Yayınevleri	1.30

Yöneticiler personelle ilgili karar verirken belediye başkanından, il genel meclisinden, siyasi partilerin merkez teşkilatından ve yayınevlerinden alt düzeyde etkilendiği görülmektedir. Siyasi partiler eğitim-öğretim konusuna olduğu gibi personel konusuna da uzak kalmaktadırlar. Yayınevlerinin de personelle ilgili kararlara etkisi yok denilecek kadar az olduğu görülmektedir.

4.1.3. Parasal Konularla İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

İlköğretim okulu yöneticileri, parasal konularla ilgili karar verirken anketteki sorulardan farklı düzeylerde etkilenmektedir. Bu farklılıklar anket sorularının değerlendirilmesi sonucu Tablo 14’de sunulmuştur. Ayrıca Tablo 15’de yöneticilerin bu konudaki kararlarını üst düzeyde, Tablo 16’de orta düzeyde, Tablo 17’de alt düzeyde etkileyen faktörler sunulmuştur. Bağımsız değişken olarak ele alınan toplam 136 ilköğretim okulu yöneticisinin parasal konularla ilgili kararlarını etkileyen faktörlere ilişkin bulgular Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo – 14. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Faktörler	Etkileme Düzeyi				Ortalama	SS
	(4) Çok Etkili	(3) Oldukça Etkili	(2) Az Etkili	(1) Hiç Etkili Değil		
MEB merkez teşkilatı	34.9	23.3	21.7	20.2	2.73	1.14
Valilik	32.1	24.4	25.2	18.3	2.70	1.11
İl milli eğitim müdürlüğü	33.8	26.2	20.8	19.2	2.75	1.12
İl teftiş kurulu	16.9	23.8	23.8	35.4	2.22	1.11
İl genel meclisi	4.6	10.0	24.6	60.8	1.58	.85
Belediye başkanı	3.8	12.3	26.2	57.7	1.62	.85
Hükümet değişikliği	1.5	7.0	17.1	74.4	1.36	.68
Siyasal parti merkez teşkilatı	1.6	4.6	13.8	80.0	1.28	.62
Siyasal parti yerel teşkilatı	1.6	6.2	17.8	74.4	1.35	.67
Sivil toplum örgütleri	.8	8.5	32.3	58.5	1.52	.68
Yayınevleri	.8	4.6	22.3	72.3	1.34	.60
Medya	.00	6.9	32.3	60.8	1.46	.62
Öğretmen sendikaları	.00	7.7	29.3	63.1	1.45	.64
Diğer okul müdürleri	1.5	10.8	35.4	52.3	1.62	.74
Öğretmenler	18.3	29.8	31.3	20.6	2.46	1.02
Veliler	26.9	40.0	20.0	13.1	2.81	.98
Öğrenci seviye sınavı	8.5	18.5	33.1	40.0	1.95	.96
Öğrenciler	20.0	30.8	30.8	18.5	2.52	1.01
Okul bölgesindeki halk	4.7	11.6	30.2	53.5	1.67	.86
Bölgedeki diğer ilköğretim okulları	3.1	9.2	39.2	48.5	1.67	.77
Bölgedeki orta öğretim kurumları	1.5	8.5	23.8	66.2	1.45	.72
Bölgedeki Yüksekokul ve Fakülte	4.7	8.7	21.3	65.4	1.53	.84
Bağışta bulunanlar	21.9	34.4	28.9	14.8	2.63	.99
Okul koruma derneği	36.2	31.5	22.0	10.2	2.94	1.00
Okul-aile birliği	30.5	35.9	25.0	8.6	2.88	.94
Müdür yardımcıları	15.2	33.6	31.2	20.0	2.44	.98
En son bitirilen okul	10.0	23.8	29.2	36.9	2.07	1.01
HİE seminerleri	11.6	35.7	24.8	27.9	2.31	1.01
Geçmişteki deneyimler	32.3	44.6	16.9	6.2	3.03	.86

Tablo 14’de de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticileri parasal konularla ilgili karar verirken sırasıyla geçmişteki deneyimler, okul koruma derneği, okul-aile birliği, veliler, İl milli eğitim müdürlüğü, MEB merkez teşkilatı, valilik, okula bağlıta bulunanlar, öğrenciler, öğretmenler, müdür yardımcıları, hizmet içi eğitim seminerleri ve il teftiş kurulu üst düzeyde etkilemektedir. En son bitirilen okul ve öğrenci seviye tespit sınavı, okul bölgesindeki halk, diğer ilköğretim okulları, belediye başkanı, diğer okul müdürleri, il genel meclisi, bölgedeki yüksekokul ve fakülte, sivil toplum örgütleri, medya, öğretmen sendikaları ve bölgedeki ortaöğretim kurumları orta düzeyde etkilemektedir. Hükümet değişikliği, siyasal partilerin yerel teşkilatı, yayınevleri ve siyasal partilerin merkez teşkilatı ve ise alt düzeyde etkilemektedir.

Tablo 15. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Üst Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Geçmişteki deneyimler	3.03
Okul koruma derneği	2.94
Okul-aile birliği	2.88
Veliler	2.81
İl milli eğitim müdürlüğü	2.75
MEB merkez teşkilatı	2.73
Valilik	2.70
Bağışta bulunanlar	2.63
Öğrenciler	2.52
Öğretmenler	2.46
Müdür yardımcıları	2.44
HİE seminerleri	2.31
İl teftiş kurulu	2.22

Buna göre ilköğretim okulu yöneticileri, parasal konularla ilgili kararlarda olduğu gibi personelle ilgili karar verirken de en çok geçmiş yıllardaki deneyimlerinden etkilendikleri söylenebilir. Okul koruma derneği ise okula mali yönde en çok destek olan dernek olduğu için parasal konularda yöneticiyi çok fazla etkilediği düşünülmektedir. Okul-aile birliği, okulda bulunan fakir öğrencilere yardım vb. konularda kararlara katıldıkları için yine parasal konularda yöneticinin görüşlerini çok etkilediği düşünülmektedir. Bunların dışında parasal konularla ilgili karar verirken yöneticiler

sırasıyla velilerden, il milli eğitim müdürlüğünden, MEB merkez teşkilatından, valilikten, okula bağlı bulunanlardan, öğrencilerden, öğretmenlerden, müdür yardımcılardan, hizmet içi eğitim seminerlerinden ve il teftiş kurulundan üst düzeyde etkilediği görülmektedir.

Tablo 16. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Orta Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
En son bitirilen okul	2.07
Öğrenci seviye sınavı	1.95
Okul bölgesindeki halk	1.67
Bölgedeki diğer İlköğretim Okulları	1.67
Belediye başkanı	1.62
Diğer okul müdürleri	1.62
İl genel meclisi	1.58
Bölgedeki Yüksek Okul ve Fakülte	1.53
Sivil toplum örgütleri	1.52
Medya	1.46
Öğretmen sendikaları	1.45
Bölgedeki orta öğretim kurumları	1.45

En son bitirilen okul ve öğrenci seviye tespit sınavı, okul bölgesindeki halk, diğer ilköğretim okulları, belediye başkanı, diğer okul müdürleri, il genel meclisi, bölgedeki yüksek okul ve fakülte, sivil toplum örgütleri, medya, öğretmen sendikaları ve bölgedeki ortaöğretim kurumlarının orta düzeyde etkilediği düşünülmektedir.

Tablo 17. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Alt Düzeyde Etkileyen Faktörler

Anket Maddesi	Ortalama
Hükümet değişikliği	1.36
Siyasal parti yerel teşkilatı	1.35
Yayınevleri	1.34
Siyasal parti merkez teşkilatı	1.28

Hükümet değişikliği eğitim-öğretimden ziyade ülkenin siyasi gidişatını çok daha fazla etkilemektedir. Hükümet değişikliğine bağlı olarak siyasi partilerin yerel ve merkez teşkilatları da ilköğretim okulu yöneticilerinin parasal konularda verecekleri

kararları çok az etkilediği düşünülebilir. Yayınevlerinin de parasal konularda yöneticileri alt düzeyde etkilediği söylenebilir.

4.2. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Kararlarının Etkilenmesi

Okulun bulunduğu yer ankette il merkezi, ilçe merkezi, belde ve köy olarak dört kategoride ele alınmıştır. Ayrıca bu kategoriler ile yöneticilerin eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda vermiş olduğu kararı nasıl etkilediği incelenmiştir. Sonuçta elde edilen veriler Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23’de sunulmuştur.

4.2.1. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarının Etkilenmesi

Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlarını verirken etkilendikleri faktörlerle okulun yerine ilişkin varyans analizi Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo - 18. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler		Kareler Toplamı	sd	Ortalamalar Karesi	F	p
Belediye başkanı	Gruplar arası	6.639	3	2.213	4.456	.005
	Grup içi	65.065	131	.497		
	Toplam	71.704	134			
Medya	Gruplar arası	5.876	3	1.959	3.615	.015
	Grup içi	70.983	131	.542		
	Toplam	76.859	134			
Müdür yardımcıları	Gruplar arası	9.085	3	3.028	4.087	.008
	Grup içi	94.091	127	.741		
	Toplam	103.176	130			

p<0,05

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklı yerleşim birimlerinde görev yapan müdürlerin görüşlerinin karşılaştırılması sonucu; belediye başkanı, medya ve müdür

yardımcılarına ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo - 19. Yöneticinin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendiği Faktörlerle Okulun Bulunduğu Yere İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktör	Okulun Bulunduğu Yer	Okulun Bulunduğu Yer	Ortalamalar Farkı	Sd	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Band	Üst Band
Belediye başkanı	Köy	İl merkezi	-.70	.206	.012	-1.28	-.11
Medya	Köy	İl merkezi	-.67	.216	.025	-1.28	-.06
	İlçe merkezi	İl merkezi	-.64	.209	.029	-1.23	-.05
Müdür yardımcısı	Köy	İl merkezi	-.89	.254	.008	-1.61	-.17

Tablo 19’da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticisi eğitim-öğretimle ilgili karar verirken köyde bulunan yönetici ile il merkezinde bulunan yöneticinin belediye başkanına dair görüşleri arasında anlamlı derece ($p = .012$) fark vardır.

Medya ise yine köy ile il merkezinde anlamlı derecede ($p = .025$) farklıdır ve ilçe merkeziyle il merkezinde de anlamlı derecede ($p = .029$) farklıdır. Bunun nedeni ise köy ve ilçede bulunan yöneticilere göre il merkezindeki yöneticilerin kitle iletişim araçlarından çok daha fazla etkilendiği düşünülmektedir

Köyde bulunan yönetici ile il merkezinde bulunan yöneticinin müdür yardımcısına dair görüşleri arasında anlamlı derece ($p = .008$) fark vardır. Bunun nedeni ise köyde bulunan ilköğretim okullarının bazılarında müdür yardımcısının olmamasıdır. Eğer müdür yardımcısı olsa bile köy ortamındaki sosyal çevre ve diğer faktörlerden dolayı müdür ile müdür yardımcısı arasındaki informal ilişkinin formal ilişkiye göre baskın olduğu söylenebilir.

4.2.2. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarının Etkilenmesi

Yöneticilerin personelle ilgili kararlarını verirken etkilendikleri faktörlerle okulun yerine ilişkin varyans analizi Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo - 20. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler	Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar karesi	F	P	
Medya	Gruplar arası	8.181	3	2.727	5.953	.001
	Grup içi	58.630	128	.458		
	Toplam	66.811	131			

$p < 0.05$

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklılık yerleşim birimlerinde görev yapan müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu, sadece medya’ ya ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo - 21. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktör	Okulun Bulunduğu Yer		Ortalamalar Farkı	Sd	p	95% Güven Aralığı	
	Köy	İl merkezi				Alt Band	Üst Band
Medya	Köy	İl merkezi	-.78	.198	.002	-1.21	1.34
	İlçe merkezi	İl merkezi	-.68	.168	.008	-1.23	-.13

Tablo 21’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticisi personelle ilgili karar verirken köyde bulunan yönetici ile il merkezinde bulunan yöneticinin medyaya dair görüşleri arasında anlamlı derece ($p = .002$) fark vardır. İlçe merkezinde bulunan yönetici ile il merkezinde bulunan yöneticinin medyaya dair görüşleri arasında da anlamlı derece ($p = .008$) fark vardır. Bunların nedeni ise il merkezindeki yöneticilerin

eğitim-öğretimle ilgili konularda olduğu gibi personelle ilgili konularda da kitle iletişim araçlarından çok daha fazla etkilendiğinin düşünülmesidir.

4.2.3. Okulun Bulunduğu Yer ile Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarının Etkilenmesi

Yöneticilerin parasal konularla ilgili kararlarını verirken etkilendikleri faktörlerle okulun yerine ilişkin varyans analizi Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo - 22. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler		Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar karesi	F	P
Okul koruma derneği	Gruplar arası	8.630	3	2.877	3.028	.032
	Grup içi	11.866	123	.950		
	Toplam	125.496	126			

p<0.05

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklılık yerleşim birimlerinde görev yapan müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu, sadece okul koruma derneğine ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 23’de sunulmuştur.

Tablo - 23. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Okulun Yerine İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktör	Okulun Bulunduğu Yer	Okulun Bulunduğu Yer	Ortalamalar Farkı	Sd	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Band	Üst Band
Okul koruma Derneği	Köy	İlçe merkezi	-.60	.208	.044	-1.19	-.01

Tablo 23’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticisi parasal konularla ilgili karar verirken köyde bulunan yönetici ile ilçe merkezinde bulunan yöneticinin Okul Koruma Derneğine dair görüşleri arasında anlamlı derece (p = .044) fark vardır. Köyde

bulunan okulların bir çoğunda Okul Koruma Derneği bulunmamaktadır. Okul Koruma Derneği bulunan okullarda ise bölge halkının gelir düzeyinin düşük, çalışma koşullarının ise ağır olmasından dolayı yeterli faaliyet gösteremediği söylenebilir.

4.3 Yöneticilerin Özellikleri ve Karar Vermesini Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin özellikleri olarak ele alınan kriterler; onların kıdemleri, çalıştıkları okuldaki hizmet yılı, en son bitirdikleri eğitim programı ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alıp almamalarıdır. Ayrıca bu kategoriler ile yöneticilerin eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda vermiş olduğu kararı nasıl etkilediği incelenmiştir.

4.3.1. Yöneticilerin Kıdemi ile Kararlarını Etkileyen Faktörler

Farklı kıdemlerde bulunan yöneticilerin kıdemi ile kararlarını etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.3.2. Yöneticilerin Okuldaki Hizmet Yılı ile Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin çalıştıkları okuldaki hizmet yılı ile onların eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili kararları nasıl etkilediği incelenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 24, Tablo 25, Tablo 26, Tablo27, Tablo 28 ve Tablo 29'da sunulmuştur.

4.3.2.1. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlarını verirken etkilendikleri faktörlerle hizmet yılına ilişkin varyans analizi Tablo 24'de sunulmuştur.

Tablo - 24. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler	Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar karesi	F	p	
Öğretmenler	Gruplar arası	6.226	4	1.557	2.595	.039
	Grup içi	76.766	128	.600		
	Toplam	82.992	132			

p<0.05

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklılık hizmet yılında bulunan müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu sadece öğretmen faktörüne ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo - 25. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktör	Hizmet Yılı	Hizmet Yılı	Ortalamalar Farkı	Sd	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Band	Üst Band
Öğretmenler	5 yıldan az	20-25 yıl arası tecrübesi olan	-.65	.219	.044	-1.33	-.74

Tablo 25’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticisi eğitim-öğretimle ilgili karar verirken hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticiyle, hizmet yılı 20-25 yıl arası olan yöneticinin öğretmenlere dair görüşleri arasında anlamlı derece ($p = .044$) fark vardır. Hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticilerin, hizmet yılı 20-25 yıl arası olan yöneticilere göre daha tecrübesiz olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra hizmet yılı 5 yıldan az olan yönetici, modern yönetim anlayışının bilincindedir ve kararlarda öğretmenlerinin fikirlerine, hizmet yılı 20-25 yıl arası olan yöneticiye göre daha çok değer verdiği düşünülebilir.

4.3.2.2. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin personelle ilgili kararlarını verirken etkilendikleri faktörlerle hizmet yılına ilişkin varyans analizi Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo - 26. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler	Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar Karesi	F	p	
Medya	Gruplar arası	5.868	4	1.467	3.057	.019
	Grup içi	60.942	127	.480		
	Toplam	66.811	131			

p<0.05

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklı hizmet yılında bulunan müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu, sadece medya faktörüne ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo - 27. Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılına İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktör	Hizmet Yılı	Hizmet Yılı	Ortalamalar Farkı	Sd	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Band	Üst Band
Medya	5 yıldan az	25 yıldan çok tecrübesi olan	-1.29	.411	.048	-2.57	-.01

Tablo 27'de görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticisi personelle ilgili karar verirken hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticiyle, hizmet yılı 25 yıldan çok olan yöneticinin medyaya dair görüşleri arasında anlamlı derece (p = .048) fark vardır. Yöneticilik hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticilerde medyadaki yeniliklerden daha çok faydalanma isteği oluşurken , hizmet yılı 25 yıldan çok olan yöneticilerin kendi deneyim ve tecrübelerini medya dahil bir çok çevresel faktörün üstünde tuttıkları söylenebilir.

4.3.2.3. Yöneticilerin Hizmet Yılı ile Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin parasal konularla ilgili kararlarını verirken etkilendikleri faktörlerle hizmet yılı ilişkin varyans analizi Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo - 28. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılı İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler	Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar karesi	F	P	
Öğretmenler	Gruplar arası	10.228	4	2.557	2.592	.040
	Grup içi	124.291	126	.986	2.592	.040
	Toplam	134.519	130			
Geçmiş yıllardaki deneyimler	Gruplar arası	8.628	4	2.157	3.090	.018
	Grup içi	87.249	125	.698		
	Toplam	95.877	129			

p<0.05

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklı hizmet yılında bulunan müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu sadece, öğretmenler, okula bağlıta bulunanlar, okul-aile birliği ve geçmiş yıllardaki deneyimlere ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo - 29. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Verirken Etkilendikleri Faktörlerle Hizmet Yılı İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktör	Hizmet Yılı	Hizmet Yılı	Ortalamalar Farkı	Sd	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Band	Üst Band
Öğretmenler	5 yıldan az	5-10 yıl arası tecrübesi olan	-.82	.275	.071	-1.68	.04
Geçmiş yıllardaki deneyimler	5 yıldan az	20-25 yıl arası tecrübesi olan	-.48	.170	.104	-1.01	.05

Tablo 29’da görüldüğü gibi ilköğretim okulu yöneticisi parasal konularla ilgili karar verirken hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticiyle, hizmet yılı 5-10 arası olan yöneticinin öğretilere dair görüşleri arasında anlamlı derecede (p = .071) fark vardır. Bunun nedeni, hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticilerin , hizmet yılı 5-10 arası olan

yöneticilere göre daha tecrübesiz oldukları ve okulun bulunduğu sosyal çevreyi yeterince tanımadıkları söylenebilir. Bunun için öğretmenlerin görüşlerine daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticiyle, hizmet yılı 20-25 yıl arası olan yöneticinin geçmiş yıllardaki deneyimlerine dair görüşleri arasında anlamlı derecede ($p = .104$) fark vardır. Bunun nedeni de hizmet yılı 5 yıldan az olan yöneticinin, hizmet yılı 20-25 yıl arası olan yöneticiye göre tecrübesinin çok az olduğu görülmektedir.

4.3.3. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin en son bitirdikleri eğitim programı ile onların eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili kararları nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu inceleme sonucu elde edilen veriler Tablo 30, Tablo 31, Tablo 32 ve Tablo 33’de sunulmuştur.

4.3.3.1. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlarıyla eğitim durumuna ilişkin varyans analizi Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo - 30. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler	Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar karesi	F	P
Hükümet değişikliği	Gruplar arası	8.630	3	2.877	3.600 .015
	Grup içi	104.674	131	.799	
	Toplam	113.304	134		
Öğrenciler	Gruplar arası	6.983	3	2.328	2.983 .034
	Grup içi	102.988	132	.780	
	Toplam	109.971	135		

$p < 0.05$

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklılık eğitim durumundaki müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu sadece, hükümet değişikliği ve öğrencilere ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Scheffe testi sonucuna göre Tablo 31' de sunulmuştur.

Tablo - 31. Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Farkın Kaynağı

Bağımlı değişkenler	Eğitim Durum	Eğitim Durumu	Ortalamalar		p	95% Güven aralığı	
			Farkı	Sd		Üst Band	Alt Band
Hükümet değişikliği	Ön lisans	Yüksek lisans	-1.13	.346	.016*	-2.11	-.15
	Lisans	Yüksek lisans	-.89	.314	.050*	-1.78	.00

p<0.05

Tablo 31'de görüldüğü gibi ön lisans mezunu bir yöneticiyle yüksek lisans mezunu bir yönetici eğitim-öğretimle ilgili konularda karar verirken hükümet değişikliğinden etkilenmesine ilişkin anlamlı derecede farklılık ($p = .016$) bulunmuştur.

Ayrıca lisans mezunu bir yöneticiyle yüksek lisans mezunu bir yöneticinin eğitim-öğretimle ilgili konularda karar verirken hükümet değişikliğinden etkilenmesine ilişkin anlamlı derecede farklılık ($p=.050$) bulunmuştur. Bu bulgu doğrultusunda, yöneticinin eğitim durumu yükseldikçe, hükümet değişikliğinden olumlu yönde etkilendiği söylenebilir.

4.3.3.2. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin personelle ilgili kararlarıyla eğitim durumuna ilişkin varyans analizi sonucuna göre anlamlı fark bulunamamıştır.

4.3.3.3. Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin parasal konularla ilgili kararlarıyla eğitim durumuna ilişkin varyans analizi Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo - 32. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi

Kararı Etkileyen Faktörler	Kareler toplamı	Sd	Ortalamalar karesi	F	p	
Öğrenciler	Gruplar arası	8.500	3	2.833	2.881	.039
	Grup içi	123.931	126	.984		
	Toplam	132.431	129			

p<0.05

Kararları etkileyen faktörlere ilişkin farklılık eğitim durumundaki müdürlerin görüşleri karşılaştırılması sonucu sadece, öğrenciler, okul-aile birliği ve en son bitirilen eğitim programına ilişkin anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağı ise Sheffe testi sonucuna göre Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo - 33. Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarıyla Eğitim Durumuna İlişkin Farkın Kaynağı

Kararı Etkileyen Faktörler	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı	Sd	p	95 % Güven Aralığı	
						Üst Band	Alt Band
Öğrenciler	Ön Lisans	Lisans	-.64	.228	.054	-1.28	.01

P<0.05

Tablo 33’ de görüldüğü gibi ön lisans mezunu bir yöneticiyle lisans mezunu bir yöneticinin parasal konularla ilgili kararlarını öğrencilerin etkilemesine ilişkin görüşleri anlamlı derecede (p = .054) farklılık bulunmuştur. Bunun nedeni ise; lisans mezunu yöneticinin örgün eğitim aldığı, ön lisans mezunu yöneticinin ise uzaktan eğitim aldığı ve bu nedenle yöneticilik alanında daha az motivasyonla yetiştiği düşünülmektedir.

Bunun sonucunda da lisans mezunu yönetici parasal konularda öğrenciyi ön lisans mezunu yöneticiye göre çok daha fazla düşünmektedir.

4.3.4. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin hizmet içi eğitim alıp almamasının eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili kararlarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda elde edilen verilen Tablo 34, Tablo 35 ve Tablo 36'da sunulmuştur.

4.3.4.1. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Eğitim-Öğretimle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin hizmet içi eğitim alıp almama durumu ile eğitim-öğretime ilişkin bulgular Tablo 34'de sunulmuştur.

Tablo - 34. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu İle Eğitim-Öğretime İlişkin Bulgular

Anket Maddesi	HİE	N	Ortalama	SS	t	P
Belediye başkanı	Aldım	89	1.61	.763	1.970	.022
	Almadım	46	1.35	.640		
Siyasi partilerin merkez teşkilatı	Aldım	88	1.52	.844	1.416	.020
	Almadım	47	1.32	.695		

p<0.05

Hizmet içi eğitim alan yöneticilerin hizmet içi eğitim almayan yöneticilere göre, eğitim-öğretimle ilgili verdikleri kararlarda etkilemelerine yönelik görüşler arasındaki t-testi sonucunda; Belediye başkanı ve Siyasi partilerin merkez teşkilatında anlamlıdır (p<0.05). Bu bulgular, hizmet içi eğitim alan yöneticilerin hizmet içi eğitim almayan yöneticilere göre eğitim-öğretimle ilgili karar verirken belediye başkanı ve siyasi partilerin merkez teşkilatından daha çok etkilendiklerini göstermektedir.

4.3.4.2. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Personelle İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin hizmet içi eğitim alıp almama durumu ile personele ilişkin bulgular Tablo 35’de sunulmuştur.

Tablo - 35. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu İle Personele İlişkin Bulgular

Anket Maddesi	HİE	N	Ortalama	SS	t	P
İl genel meclisi	Aldım	87	1.38	.719	1.761	.004
	Almadım	45	1.33	.640		
Belediye başkanı	Aldım	87	1.47	.760	1.212	.033
	Almadım	45	1.24	.570		
Siyasal partilerin yerel teşkilatı	Aldım	87	1.49	.819	2.625	.002
	Almadım	45	1.36	.773		
Öğrenciler	Aldım	86	2.65	1.003	3.372	.052
	Almadım	44	2.50	1.000		
Bölgedeki ortaöğretim kurumları	Aldım	86	1.53	.663	1.507	.048
	Almadım	45	1.58	.621		

p<0.05

Hizmet içi eğitim alan yöneticilerin hizmet içi eğitim almayan yöneticilere göre, personelle ilgili verdikleri kararlarda etkilemelerine yönelik görüşler arasındaki t-testi sonucunda; İl genel meclisi, belediye başkanı, siyasi partilerin yerel teşkilatı, öğrenciler ve bölgedeki ortaöğretim kurumlarında anlamlıdır (p<0.05). Bu bulgular, hizmet içi eğitim alan yöneticilerin hizmet içi eğitim almayan yöneticilere göre personelle ilgili karar verirken Tablo 35’deki faktörlerden daha çok etkilendiklerini göstermektedir.

4.3.4.3. Hizmet İçi Eğitim Alma ile Yöneticilerin Parasal Konularla İlgili Kararlarını Etkileyen Faktörler

Yöneticilerin hizmet içi eğitim alıp almama durumu ile parasal konularla ilişkin bulgular Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo - 36. Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitim Alıp Almama Durumu İle Parasal Konulara İlişkin Bulgular

Anket Maddesi	HİE	N	Ortalama	SS	t	P
İl genel meclisi	Aldım	87	1.61	.840	1.375	.010
	Almadım	43	1.53	.882		
Hükümet değişikliği	Aldım	87	1.41	.740	1.687	.003
	Almadım	42	1.24	.532		
Siyasal partilerin merkez teşkilatı	Aldım	87	1.31	.616	1.972	.004
	Almadım	43	1.21	.638		
Siyasal partilerin merkez teşkilatı	Aldım	86	1.42	.711	1.410	.009
	Almadım	43	1.21	.559		
Yayınevleri	Aldım	87	1.39	.653	2.161	.020
	Almadım	43	1.23	.480		
Diğer okul müdürleri	Aldım	87	1.80	1.371	2.466	.003
	Almadım	43	1.49	.551		
Öğrenciler	Aldım	87	2.59	1.029	.912	.030
	Almadım	43	2.40	.979		
Müdür yardımcıları	Aldım	83	2.63	.907	2.884	.041
	Almadım	42	2.07	1.022		

p<0.05

Hizmet içi eğitim alan yöneticilerin hizmet içi eğitim almayan yöneticilere göre, parasal konularla ilgili verdikleri kararlarda etkilemelerine yönelik görüşler arasındaki t-testi sonucunda; il genel teftişi, hükümet değişikliği, siyasi partilerin merkez teşkilatı, siyasi partilerin yerel teşkilatı, yayınevleri, diğer okul müdürleri, öğrenciler ve müdür yardımcıları anlamlıdır (p<0.05). Bu bulgular, hizmet içi eğitim alan yöneticilerin hizmet içi eğitim almayan yöneticilere göre personelle ilgili karar verirken Tablo 36'daki faktörlerden daha çok etkilendiklerini göstermektedir.

Yöneticilerin, anketin ikinci bölümdeki açık uçlu olan otuzuncu soruya ilişkin yazdıkları düşünce ve öneriler özet olarak aşağıda üç kategoride sınıflandırılmıştır.

1. Yöneticilerin eğitim-öğretimle ilgili karar verirken etkilendikleri diğer faktörler şunlardır:
 - a) Öğretmen ve öğrencilerin eğitim-öğretim alanında istekli olmaları
 - b) Stajyer öğretmenlerin bilgileri ve davranışları

- c) Okulun eğitim-öğretimle ilgili araç ve gereç olanaklarının yeterli olması
 - d) OGYE'nin etkili olması
 - e) Geçmişte başarılı olan okul yöneticilerinin örnek davranışları
2. Yöneticilerin personelle ilgili karar verirken etkilendikleri diğer faktörler şunlardır:
- a) Personelin kişiliği
 - b) Personelin kurumuna olan bağlılığı ve tutumu
 - c) Personelin işten doyum sağlaması
 - d) Personelin üretkenliği, yeniliklere açık olması ve örnek davranışlarda bulunması
 - e) Personelin sosyal faaliyetleri
3. Yöneticilerin parasal konularla ilgili karar verirken etkilendikleri diğer faktörler şunlardır:
- a) Velilerin ekonomik durumu
 - b) Okulun mali gelir kaynaklarına olan girdi miktarı
 - c) Özel okulların faaliyetleri
 - d) Okula devlet tarafından verilen ödenek miktarı
 - e) Teknolojik gelişmeler
 - f) Okulun araç ve gereç eksiklikleri
 - g) Okulda yapılan sosyal etkinlikler
 - h) Öğrencilerin spor ve sanat alanındaki başarıları
 - i) Bölge halkının sosyo-ekonomik düzeyi

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Özet

Bu çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Bu temel amaca bağlı olarak yöneticilerinin eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konularla ilgili karar vermesini etkileyen faktörler saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, okul yöneticisinin kıdemi, çalıştığı okuldaki hizmet yılı, en son bitirdiği eğitim programı ve hizmet içi eğitim alıp almamasıyla yöneticilerinin eğitim-öğretimle, personelle ve parasal konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunup bulunmadığı da saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma betimsel nitelikte olup, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışma evreninin tamamına ulaşıldığından ayrıca örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Evreni oluşturan 141 okul müdürüne şahsen ulaşılmıştır. Uygulanan anketlerden 5 tanesi dışında toplam 136 tanesi doldurulmuştur. Doldurulmayan 5 tane anket kapsam dışı bırakılmıştır.

Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim, personel ve parasal konulara ilişkin kararlarını etkileyen faktörleri belirlemede üst, orta ve alt düzeyde etkili olan faktörleri belirlemek amacıyla ortalama puanlara bakılmıştır. Gruplar arası ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Gruplardan elde edilen verilerin grup ortalamalarının farklılığını test etmek için varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkların kaynağını belirlemek

amacıyla scheffe testi kullanılmıştır. Değişkenlerin alt kategorileri arasındaki bağımlılığı analiz etmek için pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda verdikleri karara ilişkin görüşlerine bakılmış, bu üç alanda kararları etkileyen faktörler arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Eğitim-öğretim, personel ve parasal konularda verdikleri kararlar kendi içinde de ayrı ayrı üst düzeyde, orta düzeyde ve alt düzeyde etkili olan faktörler olarak üçe ayrılmıştır.

Elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda ilköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerle yöneticilerin bu faktörlere ilişkin görüşlerinin olumlu yönde olduğu belirtilmiştir. Yöneticiler eğitim-öğretim konusunda karar verirken en çok MEB merkez teşkilatından etkilenmektedirler. Personelle ilgili konularda ve parasal konularda ise üst düzeyde geçmiş yıllardaki deneyimlerinden etkilenmektedirler. Eğitim-öğretim, personel ve parasal konularla ilgili konularda karar verirken orta düzeyde en son bitirilen eğitim programı ve okul bölgesindeki halktan, alt düzeyde ise sivil toplum örgütleri ve yayınevlerinden etkilenmişlerdir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin kişisel özellikleriyle verecekleri kararları etkileyen bazı faktörlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin daha etkin karar verebilmesi için çatışma yönetimi vb. konularda hizmet içi eğitim programlarının artırılması gerekmektedir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullara daha çok mali destek sağlaması gerekmektedir. Yasal düzenlemelerle yöneticilerin ve personelin çalışma koşulları daha iyi hale getirilmeli ve çalışanlar teşvik edilmelidir.

5.2. Sonuç

Çanakkale ilinde ilköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerin tespit edilmesine yönelik yapılmış olan bu araştırmanın sonuçları aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

İlköğretim okulu yöneticisinin eğitim-öğretimle ilgili karar verirken etkilendiği faktörlere ilişkin görüşler yüzde olarak çok etkilidir ve oldukça etkilidir kısmında olumlu yönde yer almıştır. Bununla birlikte “Geçmiş yıllardaki deneyimlerin, İl milli eğitim müdürlüğünün ve MEB merkez teşkilatının” etkilerinin olduğu görüşünü desteklemişlerdir.

İlköğretim okulu yöneticisinin personelle ilgili karar verirken etkilendiği faktörlere ilişkin görüşler yüzde olarak çok etkilidir ve oldukça etkilidir kısmında olumlu yönde yer almıştır. Bununla birlikte “Geçmiş yıllardaki deneyimlerin, MEB merkez teşkilatının ve İl milli eğitim müdürlüğünün” etkilerinin olduğu görüşünü desteklemişlerdir.

İlköğretim okulu yöneticisinin parasal konularla ilgili karar verirken etkilendiği faktörlere ilişkin görüşler yüzde olarak çok etkilidir ve oldukça etkilidir kısmında olumlu yönde yer almıştır. Bununla birlikte “Geçmiş yıllardaki deneyimlerin, velilerin ve okul koruma derneğinin” etkilerinin olduğu görüşünü desteklemişlerdir.

İlköğretim okulu yöneticisinin kıdemi ve okulun bulunduğu yer (Köy, belde, ilçe merkezi, il merkezi) ile kararları etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İlköğretim okulu yöneticisinin bağımsız değişkenler (hizmet içi eğitim alıp alması, çalıştığı okuldaki hizmet yılı, en son bitirdiği eğitim programı) ve okulun

bulunduğu yer (Köy, belde, ilçe merkezi, il merkezi) ile kararlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Sonuç olarak yapılan araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerle yöneticilerin bu faktörlere ilişkin görüşleri olumlu yöndedir. Bu durum, araştırmanın “ikinci bölümü”nde yer alan, Açıklık’ın “Okul müdürleri kararlarını etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından bilinçli olmalı; karar üzerindeki etkilerini çözümleyici, onlarla iletişim ve etkileşime hazır bir tutum içinde yaklaşmalıdır. Böyle bir yaklaşım okul müdürünün yetkinliğinin, yeterliliğinin göstergesi olarak yorumlanabilir.” şeklindeki ifadesiyle uyusmaktadır. Yöneticiler bu faktörlerin kendilerini etkilemelerini sadece olumsuz değil olumlu olarak da algılamışlardır.

Yöneticiler;

1. Eğitim-öğretimle ilgili kararlarını en çok MEB merkez teşkilatından, en az sivil toplum örgütlerinin etkilediğini belirtmişlerdir. Çünkü MEB merkez teşkilatını bir sistem olarak düşünürsek, okul onun alt sistemidir ve merkez teşkilatta alınan her karar yapılan her değişiklik okul yöneticisini direkt etkilemektedir. Sivil toplum örgütleri toplumun hemen hemen her kesiminde kendilerini göstermektedirler. Ama kendilerini göstermeleri bariz sorunlar çıkmadığı sürece genelde yüzeyseldir. Okul yöneticisinin eğitim-öğretimle ilgili kararları ise genelde belli kurallar doğrultusunda gerçekleştiği için ve okulun kendi bünyesindeki doğal bir süreç olduğu için sivil toplum örgütlerinin etkisi çok az olmakta ya da hiç olmamaktadır.
2. Personelle ilgili kararlarını en çok geçmiş yıllardaki deneyimlerinin, en az yayınlarının etkilediğini belirtmişlerdir. Yayınlarının asıl etkilemeye çalıştıkları alan eğitim-öğretim olduğu için yöneticilerin personelle ilgili kararlarına etkisi çok az olmakta ya da hiç olmamaktadır.

3. Parasal konularla ilgili kararlarını da en çok geçmiş yıllardaki deneyimlerinin, en az yayınevlerinin etkilediğini belirtmişlerdir. Yöneticiler diğer alanlarda olduğu gibi bu alanda da aynı nedenlerden dolayı geçmiş yıllardaki tecrübelerden ve yayınevlerinden etkilenme düzeyini aynı oranda belirtmişlerdir.

5.3. Öneriler

Öneriler uygulayıcılar için ve araştırmacılar için olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

5.3.1.Uygulayıcılara İlişkin Öneriler

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ilköğretim okulu yöneticilerinin karar vermesini etkileyen faktörlerden daha olumlu yönde etkilenmeleri için şu hususlara önem verilmelidir:

1. Farklı eğitim programlarından mezun olmuş okul yöneticilerinin yöneticilikle ilgili daha fazla hizmet içi eğitim programına katılması sağlanmalıdır. Düzenlenen hizmet içi eğitim programlarında yöneticilere eğitim politikası, çatışma yönetimi, okul-çevre ilişkileri, vb. konularda eğitim verilmelidir. Böylece hem son gelişmelerden haberdar olmaları hem de hepsinin eğitim düzeyi birbirine yaklaştırılmalıdır.
2. Eğitim kurumlarıyla çevre örgütleri arasında daha etkin bir bağ sağlanmalıdır ki böylece kaynak yetersizliği vb. konularda birbirlerine daha fazla destek olmalıdırlar.
3. Yöneticilerin en fazla sıkıntıya düşmüş olduğu parasal konularda devletin yasal düzenlemeler yapması gerekmektedir ve okullara daha fazla mali destek sağlamalıdır.
4. Milli Eğitim Bakanlığı bütçesi, okulların ihtiyaçlarının büyük bölümünü karşılayacak oranda arttırılmalıdır.

5. Okulların eğitim-öğretimle ilgili tüm gereksinimleri Milli Eğitim Bakanlığı tarafından karşılanmalıdır.
6. Personelin daha etkili ve verimli çalışması için teşvik edici yeni yollara gidilmelidir.
7. Yasal düzenlemelerle personelin özlük hakları daha da iyileştirilmelidir. Bunun sonucunda personelin kurumuna daha bağlı olarak çalışacağı düşünülmektedir.
8. Okul yöneticisi kendisini sadece Milli Eğitim müdürüne değil çevre örgüt ve kurumlara da hesap veren bir yönetici olabilecek yasal düzenlemelere gidilmelidir.

5.3.2. Araştırmacılara İlişkin Öneriler

Bu çalışma, ilköğretim okulu yöneticilerinin eğitim-öğretim, personel ve parasal konularla ilgili verdikleri kararlarla sınırlıdır. Aynı araştırma hem diğer okul yöneticilerine de uygulanmalı hem de karar verirken yöneticinin kendisinden kaynaklanan faktörler de kriter olarak ele alınmalıdır. Ayrıca bu çalışma Çanakkale ili ile sınırlıdır. Aynı çalışma Türkiye genelinde de yapılabilir. Böylece yöneticilerin eksiklikleri daha iyi tespit edilip bu eksikleri giderici yönde çalışmalara başlanabilir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç.

- 1998 **Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği.** Ankara: PegemA.

AÇIKGÖZ, Kemal.

- 1993 “Okulun Yeniden Yapılanması”, **Eğitim Bilimleri Dergisi.** İzmir: Buca Eğitim Fakültesi Yayın Organı, 4/2: 68.

- 1994 **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları.** İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

AKÇAY, R. Cengiz.

- 2001 **Okul Yönetimi.** (Basılmamış Ders Notu) Çanakkale.

ALKAN, Cevat.

- 1979 **Eğitim Ortamları.** Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

AYDIN, Mustafa.

- 1994 **Eğitim Yönetimi Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler.** Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

- 1998 **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

BAĞIRKAN, Şemsettin.

- 1983 **Karar Verme.** İstanbul: Der Yayınları.

BALCI, Ali.

- 2001 **Sosyal Bilimlerde Araştırma.** Ankara: PegemA.

BAŞARAN, İ.Ethem.

- 1984 **Yönetime Giriş.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- 1987 **Eğitime Giriş.** Ankara: Sevinç Matbaası.
- 1991 **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- 1992 **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- 1994 **Türk Eğitim Sistemi.** Ankara: Yargıcı Matbaası.
- 2000 **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Yargıcı Matbaası.

BORA, T. ve S. ÇAĞLAR.

- 2002 “Modernleşme ve Batılışmanın Bir Taşıyıcısı Olarak Sivil Toplum Kuruluşları”, **Modernleşme ve Batıcılık Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce.** Cilt 3, İstanbul: İletişim Yayınları.

BURSALIOĞLU, Ziya.

- 1980 **Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- 1997 **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulamalar.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.
- 2000a **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Pegem.
- 2000b **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek.** Ankara: Pegem.

CAN, Halil.

- 1992 **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Siyasal Kitabevi.

CEMALOĞLU, Necati.

- 2002 “Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”, **Milli Eğitim Dergisi.** Ankara: 153-154: 181

ÇELİK, C. ve F. ŞAHİN.

2002 **Eğitim ve Kurum Yöneticiliği Sınavlarına Hazırlık Rehberi.** Ankara: Kardeş Kitap ve Yayınevi.

ÇELİK, Vehbi.

1997 **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: Pegem.

DAVIS, Keith.

1998 **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış.**(Çev.Kemal Tosun) İstanbul: İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

DAY, A. Robert.

2001 **Bilimsel Makale Nasıl Yazılır, Nasıl Yayımlanır?** (Çev.Gülay Aşkan Altan) Ankara: Tübitak Yayınları. Bilgi Dizisi.

DEĞİRMENCİOĞLU, Coşkun.

1997 **Eğitime Bilimsel Yaklaşım: Eğitim Bilimine Giriş.** Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

DEMİR, Sedat.

2001 **İlköğretim okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi.

DENİZ, Veysi.

1997 **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Eğitim-Öğretim ve Yönetime İlişkin Yeterliklerinin Sınıf ve Branş Öğretmenleri Tarafından Değerlendirilmesi.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Gazi Üniversitesi.

DERELİ, Toker.

1995 **Örgütsel Davranış.** İstanbul: Menteş Kitabevi.

EASTON, David.

1953 **The Political System: An Inquiry Into The State of Political Science.**
New York: Knorf.

ENSARİ, Hoşcan.

1992 **Eğitim Yönetimi ve Liderlik.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul:
İstanbul Üniversitesi.

ERÇETİN, Şule.

1993a **Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler).** Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.

1993b “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayını 9: 186.

ERDEN, Münire.

1998 **Öğretmenlik Mesleğine Giriş.** İstanbul: Alkım Yayınları.

ERDOĞAN, İrfan.

2002 **Okul Yönetimi Öğretim Liderliği.** Ankara: Sistem Yayıncılık.

ERKILIÇ, Turan Akman.

1993 **Genel Liselerde Öğretmenlerin Kararlara Katılma İstekleri ve Katılmayı Sınırlayan Etmenler.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

EROYMAK, Yeşim.

- 1997 **İlköğretim Okullarında Velilerin Yönetime Katılmaları.**
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

GÜÇLÜOL, Kemal.

- 1993 **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar.** Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

GÜNEŞ, M. ve H. GÜNEŞ.

- 2002 **Türkiye’de Eğitim Politikaları ve Sivil Toplum.** Ankara: Anı Yayınları

GÜRSEL, Musa.

- 1997 **Okul Yönetimi.** Konya: Mikro Basım Yayım Dağıtım.

HEARDEN, Arthur.

- 1976 **Education, Culture and Politics West Germany Second Education,**
Oxford: Permagan, Press Reprint.

HICKS, H. G. ve C. R. GULLETT.

- 1981 **Management.** New York: Mc Graw-Hill International Book Company.

HOY, W. K. ve C. G. MISKEL.

- 1996 **Educatinonal Administration: Theory, Research and Practice.**
New York: McGraw-Hill.

IŞIK, Halil.

- 1999 **School Board Policymaking Process in Three Selected Southeastern Ohio Public School Districts: Political Factors and Their Influences.**
Ph. D. Thesis: Ohio University.

İNAL, S. ,İ.E. EVİN ve A.S. SARACALOĞLU.

- 2003 “Relationship Between Students’ Attitudes Toward Foreign Language Achievement” **Approaches to the Study of Language and Literature Paper Presentation First International Conferen.** (1-3 Ekim 2003)
Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, İzmir.

KABADAYI, Reşide.

- 1982 **Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

KAPTAN, Saim.

- 1988 **Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri.** Ankara: Bilim Yayınları.

KARASAR, Niyazi.

- 1998 **Araştırmalarda Rapor Hazırlama.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KAVAK, Y. , E. EKİNCİ ve F. GÖKÇE.

- 1996 **İlköğretimde Kaynak Arayışları Bir Araştırma.** Ankara: Şafak Matbaacılık.

KAYA, Yahya Kemal.

- 1991 **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama.** Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
1996 **Eğitim Yönetimi.** Ankara: Bilim Yayınları.

KIZILIŞIK, Ahmet.

- 2002 **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Siyaset Sisteminden Beklentileri.**
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale: Çanakkale Onsekiz
Mart Üniversitesi.

KOÇEL, Tamer.

- 1998 **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta.

KÖKLÜ, Muharrem.

- 1994 **Orta öğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı.**
(Yayınlanmamış Doktora Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi.

LIPHAM, J. M. ,J.A. HENSEN, ve C. R. MORRISON.

- 1974 **"Making Effective Decisions", in Culbertson, Performance Objectives
for School Principals, McCutchan, CA. New York.**

LIPHAM,J. M. ,R. E.RANKIN ve J. A.HOEL.

- 1983 **The Principalship: Concept, Competencies and Cases.** New York:
Longman.

MUELLER, Daniel J.

- 1986 **Measuring Social Attitudes: Handbook for Research and Practitioners.**
New York: Teachers College Press.

OKÇABOL, Rıfat.

- 1991 **"Eğitimde Nitelik Geliştirmede İlk Adım: Nitelikli Yönetim" Özel Kültür
Okulları Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Eğitimde Arayışlar 1.
Sepozyumu (13-14 Nisan 1991), Bildiriler, İstanbul.**

OKUTAN, Mehmet.

2003 “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları”, **Milli Eğitim Dergisi**. Ankara: 157: 90.

ONARAN, Oğuz.

1975 **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

ÖZALP, Enver.

1987 **Davranış Bilimleri**. Ankara: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

ÖZTÜRK, Hüseyin.

1978 **Modern Eğitim Sosyolojisi**. İstanbul: Büyük Dağıtım Yayınevi.

PEHLİVAN, İnalet.

1999 “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)” **3. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

POLATOĞLU, Aykut.

1984 “Örgüt Kuramları ve İletişim”, **Amme İdaresi Dergisi**. 17/4: 72.

SEDDON, T. .A. LAWRANCE ve P. MILLICENT.

1990 **School-Based Decision-Making And Management**. Pressures On The Move To School-Based Decision-Making And Management, London-Newyork- Philadelphia: The Falmer Press.

SERGIOVANNI, T. J. ve R. J. STARRATT.

1988 **Supervision: Human Perspectives.** New York: McGraw Hill Book Company.

SHELTON, B. Sue.

1984 **Political Factors Related to Superintendents' Administration of School Districts In The Southeast.** Alabama, University.

SWANSON, A.D. ve R.A.KING.

1997 **School Finance: Its Economics and Politics.** New York: Longman.

ŞAHİN, A. Ahmet.

2000 "İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri" **Eğitim Yönetimi Dergisi.**
Ankara: 22:39

TAYMAZ, Haydar.

1995 **Okul Yönetimi.** Ankara: Saypa Yayın Dağıtım ve Kitabevi.

TEZCAN, Mahmut.

1997 **Eğitim Sosyolojisi.** Ankara: Kadioğlu Matbaası.

TOPRAKÇI, Erdal.

1993 **Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Malatya: İnönü Üniversitesi.

URAS, Meral.

1995 "Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli", **Eğitim Yönetimi Dergisi.**
Ankara: 1/1: 121

WERNER, Isabel.

1993 **Liderlik ve Yönetim.** (Çev.VedatÜner). İstanbul: Rota Yayın Yapım
Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

YAVUZ, Yaşar.

2001 **Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim
ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar
Verme Sürecine Etkileri.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz
Eylül Üniversitesi.

YILMAN, Mustafa.

1987 **Türkiye’de Ortaöğretime Öğretmen Yetiştirme Sisteminin
Pedagojik Temelleri.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül
Üniversitesi.

YILMAZ, Hasan.

1993 **Eğitim Sistemimizin Toplumsal Dokusu, Okul Çevre İlişkileri Açısından
Eğitim Sürecine Toplumsal Katılım.** (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
İstanbul: Marmara Üniversitesi.

EKLER

EK - 1 : Anketin Uygulandığı İlköğretim Okulları

EK - 2 : Tezin Anketi

EK - 3 : Valilik Onayı

EK-1

Anketin Uygulandığı İlköğretim Okulları

Yer Adı	İlçe Merkezindeki Okul Sayısı	Belde ve Köylerdeki Okul Sayısı
Çanakkale Merkez İlçe	16	11
Ayvacık	4	5
Bayramiç	7	4
Biga	10	13
Bozcaada	1	-
Çan	10	3
Eceabat	2	2
Ezine	5	7
Gelibolu	9	6
Gökçeada	2	-
Lapseki	3	6
Yenice	4	11
TOPLAM	73	68

EK-2

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KARARLARINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLERİ BELİRLEME ANKETİ**

GENEL AÇIKLAMA

Sayın Müdürüm,

İlköğretim okulu müdürlerine ilişkin olarak yapılan bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu müdürlerinin kararlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır.

Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilere ilişkin beş soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise ilköğretim okulu müdürlerinin “eğitim-öğretimle”, “okul personeliyle” ve “parasal konularla” ilgili karar vermesini etkileyen faktörler tespit edilecektir. Kişisel bilgilerin sorulduğu bölümün dışındaki bölümlerde otuzardan toplam 90 soru sorulmaktadır. Sorular, dört derece ile ifade edilen **çok etkilidir, oldukça etkilidir, az etkilidir ve hiç etkili değildir** ile derecelendirilen seçeneklerden oluşmaktadır. Sizden istenilen, size en uygun seçenekteki boşluğu (X) şeklinde işaretlemeniz gerekmektedir.

Anket formuna isim yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın bulgularının geçerliliği, sizin anket sorularına vereceğiniz cevapların açık, samimi ve doğru olmasına bağlıdır.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Seher MANDACI

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Öğrencisi

ANKET**Bölüm I****KİŞİSEL BİLGİLER**

Açıklama: Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki () boşluğa X işareti koyunuz.

1. Çalışmakta olduğunuz yer

() Köy () Belde () İlçe merkezi () İl merkezi

2. Mesleki kıdeminiz: _____

3. Halen görev yaptığınız okuldaki hizmet yılınız: _____

4. Eğitim durumunuz

() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans Diğer (.....)

5. Yöneticilikle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?

() Evet () Hayır

Bölüm II

YÖNETİCİNİN KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Eğitim-Öğretimle İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

Eğitim-öğretim ile ilgili vermiş olduğum kararlar üzerinde;	Çok Etkilidir	Oldukça Etkilidir	Az Etkilidir	Hiç Etkili Değildir
1. MEB merkez teşkilatı	()	()	()	()
2. Valilik	()	()	()	()
3. İl milli eğitim müdürlüğü	()	()	()	()
4. İl teftiş kurulu	()	()	()	()
5. İl genel meclisi	()	()	()	()
6. Belediye başkanı	()	()	()	()
7. Hükümet değişikliği	()	()	()	()
8. Siyasal partilerin merkez teşkilatı	()	()	()	()
9. Siyasal partilerin yerel teşkilatı	()	()	()	()
10. Sivil toplum örgütleri (Eğitim gönüllüleri vakfı, vb.)	()	()	()	()
11. Yayınevleri	()	()	()	()
12. Medya (Yazılı,görsel,vb.)	()	()	()	()
13. Öğretmen sendikaları	()	()	()	()
14. Diğer okul müdürleri	()	()	()	()
15. Öğretmenler	()	()	()	()
16. Veliler	()	()	()	()
17. Öğrenci seviye tespit sınavı sonuçları	()	()	()	()
18. Öğrenciler	()	()	()	()
19. Okul bölgesindeki halk (Okulla çocuğu gitmeyenler)	()	()	()	()
20. Bölgedeki diğer ilköğretim okulları	()	()	()	()
21. Bölgedeki ortaöğretim kurumları	()	()	()	()
22. Bölgedeki yüksekokul veya fakülteler	()	()	()	()
23. Okula bağışta bulunanlar	()	()	()	()
24. Okul koruma derneği	()	()	()	()
25. Okul-aile birliği	()	()	()	()
26. Müdür yardımcıları	()	()	()	()
27. En son bitirilen eğitim programı	()	()	()	()
28. Hizmet içi eğitim seminerleri	()	()	()	()
29. Geçmiş yıllardaki deneyimler	()	()	()	()
30. Diğer ()	()	()	()	()

2.2. Personel ile İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

Personel ile ilgili vermiş olduğum kararlar üzerinde;	Çok Etkilidir	Oldukça Etkilidir	Az Etkilidir	Hiç Etkili Değildir
1. MEB merkez teşkilatı	()	()	()	()
2. Valilik	()	()	()	()
3. İl milli eğitim müdürlüğü	()	()	()	()
4. İl teftiş kurulu	()	()	()	()
5. İl genel meclisi	()	()	()	()
6. Belediye başkanı	()	()	()	()
7. Hükümet değişikliği	()	()	()	()
8. Siyasal partilerin merkez teşkilatı	()	()	()	()
9. Siyasal partilerin yerel teşkilatı	()	()	()	()
10. Sivil toplum örgütleri (Eğitim gönüllüleri vakfi, vb.)	()	()	()	()
11. Yayınevleri	()	()	()	()
12. Medya (Yazılı,görsel,vb.)	()	()	()	()
13. Öğretmen sendikaları	()	()	()	()
14. Diğer okul müdürleri	()	()	()	()
15. Öğretmenler	()	()	()	()
16. Veliler	()	()	()	()
17. Öğrenci seviye tespit sınavı sonuçları	()	()	()	()
18. Öğrenciler	()	()	()	()
19. Okul bölgesindeki halk (Okulla çocuğu gitmeyenler)	()	()	()	()
20. Bölgedeki diğer ilköğretim okulları	()	()	()	()
21. Bölgedeki ortaöğretim kurumları	()	()	()	()
22. Bölgedeki yüksekokul veya fakülteler	()	()	()	()
23. Okula bağışta bulunanlar	()	()	()	()
24. Okul koruma derneği	()	()	()	()
25. Okul-aile birliği	()	()	()	()
26. Müdür yardımcıları	()	()	()	()
27. En son bitirilen eğitim programı	()	()	()	()
28. Hizmet içi eğitim seminerleri	()	()	()	()
29. Geçmiş yıllardaki deneyimler	()	()	()	()
30. Diğer ()	()	()	()	()

2.3. Parasal Konular ile İlgili Kararları Etkileyen Faktörler

Parasal konular ile ilgili vermiş olduğum kararlar üzerinde;	Çok Etkilidir	Oldukça Etkilidir	Az Etkilidir	Hiç Etkili Değildir
1. MEB merkez teşkilatı	()	()	()	()
2. Valilik	()	()	()	()
3. İl milli eğitim müdürlüğü	()	()	()	()
4. İl teftiş kurulu	()	()	()	()
5. İl genel meclisi	()	()	()	()
6. Belediye başkanı	()	()	()	()
7. Hükümet değişikliği	()	()	()	()
8. Siyasal partilerin merkez teşkilatı	()	()	()	()
9. Siyasal partilerin yerel teşkilatı	()	()	()	()
10. Sivil toplum örgütleri (Eğitim gönüllüleri vakfı, vb.)	()	()	()	()
11. Yayınevleri	()	()	()	()
12. Medya (Yazılı,görsel,vb.)	()	()	()	()
13. Öğretmen sendikaları	()	()	()	()
14. Diğer okul müdürleri	()	()	()	()
15. Öğretmenler	()	()	()	()
16. Veliler	()	()	()	()
17. Öğrenci seviye tespit sınavı sonuçları	()	()	()	()
18. Öğrenciler	()	()	()	()
19. Okul bölgesindeki halk (Okulla çocuğu gitmeyenler)	()	()	()	()
20. Bölgedeki diğer ilköğretim okulları	()	()	()	()
21. Bölgedeki ortaöğretim kurumları	()	()	()	()
22. Bölgedeki yüksekokul veya fakülteler	()	()	()	()
23. Okula bağışta bulunanlar	()	()	()	()
24. Okul koruma derneği	()	()	()	()
25. Okul-aile birliği	()	()	()	()
26. Müdür yardımcıları	()	()	()	()
27. En son bitirilen eğitim programı	()	()	()	()
28. Hizmet içi eğitim seminerleri	()	()	()	()
29. Geçmiş yıllardaki deneyimler	()	()	()	()
30. Diğer ()	()	()	()	()

EK-3



T.C.
ÇANAKKALE VALİLİĞİ
 İl Milli Eğitim Müdürlüğü

02/03/2004

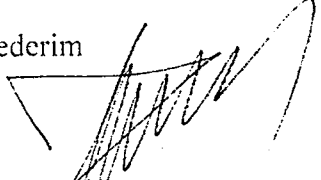
SAYI : B.08.4.MEM.4.17.00.10-311- 3756
 KONU : Anket Uygulaması

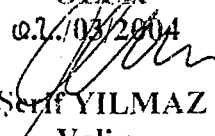
VALİLİK MAKAMINA

İLGİ: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü müdürlüğü'nün 20/02/2004 tarih ve 269 sayılı yazısı

Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, yüksek lisans öğrencisi Seher MANDACI tarafından İlköğretim Okul Müdürlerine yönelik olarak hazırlanmış olan "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karar Vermesini Etkileyen Faktörler" konulu Anket çalışmasının, 2003/2004 Eğitim Öğretim yılı 2. döneminde ilimiz genelindeki ilköğretim okullarında uygulanması ilgi yazıyla teklif edilmekte olup; Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde: Olurlarınıza arz ederim


 Mürşel YILMAZ
 İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
 02.03/2004

 Şerif YILMAZ
 Vali a.
 Vali Yardımcısı