

Servet ÇÜMEN

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

İstanbul
Temmuz
2014

T.C
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
YÖNETSEL SORUNLAR HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ
ZONGULDAK İL ÖRNEĞİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN

Hazırlayan
Servet ÇÜMEN

Temmuz 2014

Servet ÇÜMEN

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi
Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

İstanbul
Temmuz
2014

T.C
FATİH ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
YÖNETSEL SORUNLAR HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ
ZONGULDAK İL ÖRNEĞİ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN

Hazırlayan
Servet ÇÜMEN

Temmuz 2014

ONAYLAMA SAYFASI

Enstitüsü : **Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı : **Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi**
Tez Konusu : **Okul Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar Hakkındaki Düşünceleri Zonguldak İl Örneği**
Tez Danışmanı : **Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN**
Tez Tarihi : **Temmuz 2014**

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN
Anabilim Dalı Başkanı

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı 512812032 numaralı öğrencisi Servet ÇÜMEN tarafından hazırlanan bu tezin yüksek lisans tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN
Tez Danışmanı

Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞENİMZA.....

Yrd. Doç. Dr. Ülkü TOSUNİMZA.....

Yrd. Doç. Dr. Şenay BULUT PEDÜKİMZA.....

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet KARAKUYU
Müdür

ÖNSÖZ

Bu araştırma okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri Zonguldak İl Örnekleminde araştırmak amacıyla okul müdürlerinin, okul yönetimi esnasında karşılarına çıkan problemlerle ilgili düşünceleri neler olduğunu, okul türü, cinsiyet, medeni durum, yaş, yerleşim yerlerinde yaşama, mezun olunan fakülte, meslekteki yıl, hizmet içi eğitim alma durumları, okunan eser sayısı, okul müdürlüğü süreleri, çalıştıkları okuldaki müdürlük süreleri, okulun öğrenci mevcudu, okullarındaki ortalama öğrenci mevcutları değişkenine göre karşılaştıkları sorunların değişip değişmediğini belirlemek için hazırlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim ve araştırma süresince akademik bilgi ve deneyimleriyle her zaman güler yüz göstererek bana destek olan değerli hocalarım Prof. Dr. Selahattin TURAN'a, Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAHAR'a, Yrd. Doç. Dr. Ülkü TOSUN'a, Yrd. Doç. Dr. Cengiz ŞİMŞEK'e, Yrd. Doç. Dr. Zeynep Ebrar YETKİNER ÖZER'e ve bu araştırmada yoğun çalışma programı arasında bana zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Celal GÜLŞEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecinde maddi manevi yardımlarını esirgemeyen beni yetiştiren ve anne ve babama, çalışmalarım sırasında gerekli sabrı gösteren en değerli varlığım kokulu oğlum Sarp ÇÜMEN'e teşekkür ederim

İstanbul Temmuz 2014

Servet ÇÜMEN

İÇİNDEKİLER

ONAYLAMA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
SEMBOLLER VE KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
KISA ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.4. Araştırmanın Amacı	5
1.5. Araştırmanın Önemi	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.7. Araştırmanın Sayıtlıları	6
1.8. Tanımlar	6
1.8.1. Okul Yönetimi.....	6
1.8.2. Okul Yöneticisi	7
1.8.3. Öğretmen.....	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Okul Kavramı	8
2.1.1.Okulun Tanımı	8
2.1.2. Okulun İşlevleri.....	9
2.1.2.1. Okulun Toplumsal İşlevi	9
2.1.2.2. Okulun Bireysel İşlevi.....	9
2.1.3. Okulun Örgüt Özellikleri	9
2.2.Yönetim, Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi	10
2.2.1.Yönetim Kavramı	10
2.2.1.1. Klasik yönetim teorisi.....	12
2.2.1.2. Neo-Klasik yönetim teorisi.....	13
2.2.1.3. Modern yönetim teorisi	14

2.2.2. Eğitim yönetimi kavramı.....	15
2.2.3. Okul yönetimi kavramı.....	18
2.2.3.1. Okul yönetiminin önemi.....	19
2.2.3.2.Okul yönetiminde rol oynayan öğeler.....	19
2.2.3.2.1. Okul yönetiminde rol oynayan iç öğeler.....	20
2.2.3.2.1.1. Okul yöneticisi.....	20
2.2.3.2.1.2. Öğretmenler.....	21
2.2.3.2.1.3. Öğrenciler.....	21
2.2.3.2.1.4. Eğitimci olmayan personel.....	21
2.2.3.2.2. Okul yönetiminde rol oynayan dış öğeler.....	22
2.2.3.2.2.1. Anne-Baba.....	22
2.2.3.2.2.2. Baskı grupları.....	22
2.2.3.2.2.3. Yönetimin yapısı.....	22
2.2.3.2.2.4. İş piyasası.....	22
2.2.3.2.2.5. Merkez yönetimi.....	23
2.2.3.3.Okul yönetim biçimleri.....	23
2.2.3.3.1.Yetkeci yönetim.....	23
2.2.3.3.2.Koruyucu yönetim.....	23
2.2.3.3.3.Destekçi yönetim.....	24
2.2.3.3.4. Birlikçi yönetim.....	24
2.2.4. Okul yöneticisi kavramı.....	25
2.2.4.1. Okul yöneticisinin tanımı.....	25
2.2.4.2. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları.....	28
2.2.4.3. Okul yöneticisinin özellikleri.....	30
2.3. Okullarda yönetim sorunları.....	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	34
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	45
METODOLOJİ.....	45
4.1.Yöntem.....	45
4.2.Araştırma Modeli.....	45
4.3. Evren ve Örneklem.....	46
4.4.Verilerin Toplanması.....	46
4.4.Verilerin Toplanması.....	47
4.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	47
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	49
BULGULAR VE YORUMLAR.....	49

5.1. Bulgulara İlişkin Değişkenler.....	49
5.2. Okul Müdürlerinin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular	49
5.3. Okul Müdürlerinin “Okul müdürlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlarla ” İlgili Düşüncelerine Ait Bulgular.....	55
5.4. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunların Demografik Değişkenine İlişkin Bulguları.....	70
5.4.1.Okul Türüne İlişkin Bulgular	70
5.4.2.Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	73
Tablo 5.4.2. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu – 1	74
5.4.3.Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular	75
5.4.4.Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	77
5.4.5.Yerleşim Yeri Değişkenine İlişkin Bulgular	79
5.4.6.Mezun Olunan Fakülte Değişkenine İlişkin Bulgular.....	81
5.4.7.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	83
5.4.8.Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular	85
5.4.9.Eğitim Yöneticiliği Alanında Okunan Eser Değişkenine İlişkin Bulgular	87
5.4.10.Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	89
5.4.11.Bulunduğu Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	91
5.4.12.Okul Öğrenci Mevcudu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	93
5.4.13.Ortalama Sınıf Mevcudu Değişkenine İlişkin Bulgular	95
ALTINCI BÖLÜM.....	98
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	98
6. 1. Sonuçlar.....	98
6. 2. Öneriler.....	100
KAYNAKÇA	102
EKLER	113
Ek 1. Anket Onayı.....	113
Ek 2. Anket Formu	114
ÖZGEÇMİŞ.....	116

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

N: Birim Sayısı

f: Frekans

\bar{x} : Ortalama

SS: Standart Sapma

Sd: Serbestlik Derecesi

t: t değeri

p: Anlamlılık Düzeyi

F: F değeri

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 5.2. 1. Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullara Ait Bilgiler.....	49
Tablo 5.2. 2. Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bilgiler.....	50
Tablo 5.2. 3. Okul Müdürlerinin Medeni Durum Değişkenine Ait Bilgiler	50
Tablo 5.2. 4. Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine Ait Bilgiler.....	51
Tablo 5.2. 5. Okul Müdürlerinin En Çok Hangi Yerleşim Biriminde Yaşadıklarına Ait Bilgiler.....	51
Tablo 5.2. 6. Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarına Ait Bilgiler	51
Tablo 5.2. 7. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Ait Bilgiler	52
Tablo 5.2. 8. Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaç Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Ait Bilgiler	52
Tablo 5.2. 9. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi İle İlgili Okudukları Eser Sayılarına Ait Bilgiler	53
Tablo 5.2. 10. Okul Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Ait Bilgiler.....	53
Tablo 5.2. 11. Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Ait Bilgiler.....	54
Tablo 5.2. 12. Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Ait Bilgiler	54
Tablo 5.2. 13. Araştırmaya Katılan Okullardaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Ait Bilgiler.....	54
Tablo 5.3.1. 1. Düzey Aralıkları.....	55
Tablo 5.3.1. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlarla İlgili Görüşleri – 1.....	56
Tablo 5.3.1. 3. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlarla İlgili Görüşleri – 2.....	57
Tablo 5.4.1. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu – 1.....	71
Tablo 5.4.1. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu – 2.....	72

Tablo 5.4.2. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu – 1	74
Tablo 5.4.3. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu - 1	76
Tablo 5.4.4. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yaşa Göre Farklılaşma Durumu – 1	77
Tablo 5.4.4. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yaşa Göre Farklılaşma Durumu – 2.....	78
Tablo 5.4.5. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yerleşim Yeriine Göre Farklılaşma Durumu – 1	79
Tablo 5.4.5. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yerleşim Yeriine Göre Farklılaşma Durumu – 2.....	80
Tablo 5.4.6. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu – 1	81
Tablo 5.4.6. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu – 2	82
Tablo 5.4.7. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu – 1	83
Tablo 5.4.7. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu – 2	84
Tablo 5.4.8. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Hizmet İçi Eğitim Almalarına Göre Farklılaşma Durumu – 1	85
Tablo 5.4.8. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Hizmet İçi Eğitim Almalarına Göre Farklılaşma Durumu – 2.....	86
Tablo 5.4.9. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Eğitim Yöneticiliği Alanında Okudukları Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu – 1	87
Tablo 5.4.9. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Eğitim Yöneticiliği Alanında Okudukları Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu –2	88
Tablo 5.4.10. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yöneticilik Kıdemine Göre Farklılaşma Durumu – 1	89
Tablo 5.4.10. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yöneticilik Kıdemine Göre Farklılaşma Durumu –2	90
Tablo 5.4.11. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Buldukları Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu – 1.....	91
Tablo 5.4.11. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Buldukları Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu-2	92
Tablo 5.4.12. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu – 1	93
Tablo 5.4.12. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu – 2.....	94
Tablo 5.4.13. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Ortalama Sınıf Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu – 1	96

Enstitüsü : **Sosyal Bilimler**
Anabilim Dalı : **Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi**
Tez Danışmanı : **Yrd. Doç.Dr.Celal GÜLŞEN**
Tez Tarihi : **Temmuz 2014**

KISA ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL SORUNLAR HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ZONGULDAK İL ÖRNEğİ)

Servet ÇÜMEN

Eğitim kurumlarında yaşanan sorunlar, okullarda kaliteyi, dolayısıyla okul yöneticilerini de etkilemektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla baş etme yöntemleri verimli bir okul ortamı oluşturulmasında belirleyici olabilmektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde ise, sorunların kaynaklarının bilinmesi gerekmektedir. Kaynakları bilinen sorunların çözümünde sergilenen yöneticilik anlayışı, okulların kalitesini de etkileyeceğinden bu sorunların ve sorunların kaynaklarının neler olduğunun tespit edilmesi önemli görülmektedir.

Bu araştırma, açıklanan önemden hareketle 2013-2014 eğitim öğretim yılında Zonguldak ili genelinde MEB Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı resmi bağımsız ilkokul ve ortaokul ile bünyesinde ilkokul ve ortaokulu barındıran ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların nedenleri hakkındaki görüşlerini öğrenmek, sonrasında da sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma tarama modeline göre desenlenmiş nicel bir araştırma olup, görüşlerin belirlenmesi amacıyla da Sarıca (2006) tarafından beşli likert tipiyle geliştirilen “Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları YönetSEL Sorunlar Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini 2013-2014 Eğitim-öğretim yılında Zonguldak ili genelindeki resmi ilkokul, ortaokul ve ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan 182 okul müdürünün tamamına

ulaşıldığı için ayrıca örneklem alınmamıştır. Uygulanan ölçeğin 131'i yani % 71,98'i geri dönmüştür.

Zonguldak ili genelindeki resmi bağımsız ilkokul ve ortaokul ile bünyesinde ilkokul ve ortaokulu barındıran ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşüncelerinin analizinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss)'lar kullanılmıştır. Demografik değişkenlerle okul yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar arasındaki olası farklılaşmalar ise, varyans analizi, t- testi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin genel olarak, okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi destek bulamaması, hizmetli sayısının azlığı, velilerin ekonomik durumlarının yetersiz olması, okullarının fiziksel olarak yeterli olmaması, velilerin yeterli işbirliği içinde olmaması, ücretli öğretmenlerin motive olamamaları, kendilerine yeterli yetki verilmemesi gibi sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Okul yöneticilerini görev tanımlarının çağın gereklerine uygun yeniden yapılması ve yetki-sorumluluk dengesini sağlayıcı düzenlemelerin yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler:

Eğitim, Eğitim Yönetimi, Okul Yöneticisi, İlköğretim, Yönetsel Sorunlar,

University : **Fatih University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Educational Administration Supervision
Planning and Economy**
Supervisor : **Assist. Prof. Celal GÜLŞEN**
Degree Awarded and Date : **July 2014**

ABSTRACT

OPINIONS ON MANAGERIAL PROBLEMS ENCOUNTERED BY SCHOOL ADMINISTRATORS (THE SAMPLE OF ZONGULDAK)

Servet ÇÜMEN

Problems encountered at educational institutions influence the quality at schools, and consequently the school administrators. Problems encountered by school administrators and their ways of coping with these problems can have decisive influence in establishing a productive school environment. It is essential that the problem sources be known in order to solve the problems encountered by school administrators. Since the administrative concept displayed in the solution of the problems the sources of which are obvious is supposed to influence the quality at schools, it is important that the problems, along with their sources be determined.

In this research, it is aimed to determine the school administration problems encountered by school headteachers working in public primary schools and lower secondary schools or primary education schools which incorporate both primary and lower secondary schools dependent on Ministry of National Education General Directorate of Basic Education, in 2013-2014 Educational Year in Zonguldak province. This research also aims to learn the opinions of school headteachers on the reasons of these problems and consequently make suggestions on the solutions.

This research is a quantitative one which has been designed according to survey model and the Managerial Problems of Primary School Headteachers

Questionnaire, which was developed by Sarıce (2006) using five point likert scale, has been used to determine the opinions.

The population of this research contains school headteachers working in public primary schools and lower secondary schools or primary education schools which incorporate both primary and lower secondary schools in 2013-2014 Educational Year in Zonguldak province. Since all the school headteachers forming the population have been reached, no further sampling has been made. 131 of the applied questionnaires, namely % 71,98, have been returned.

The SPSS package program has been used in the analysis of the problems encountered by school headteachers working in public primary schools and lower secondary schools or primary education schools which incorporate both primary and lower secondary schools, in 2013-2014 Educational Year in Zonguldak province. In the .analysis of the data, frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (\bar{x}), and standart deviation (ss) have been used. Demographic variables and possible differentiation between managerial problems encountered by school headteachers have been tested by using analysis of variance, T test, Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests.

The findings of this research reveal that general problems for school headteachers are lack of financial support from the local authorities for school expenditures, insufficient number of janitors, bad economic conditions of students' families, unsatisfying physical conditions of schools, lack of cooperation of students' families, lack of motivation of substitute teachers and school headteachers' not being authorized sufficiently. It is recommended that the job definitions of school administrators be modernized and regulations be made in order to establish the authority – responsibility balance.

Keywords:

Education, Educational Administration, School Administrator, Primary Education, Managerial Problems.

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Okul, işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez. Okul açısından sorun, okulun amaçlarının gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da sapıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla çalışmaya başlaması ile sorun çözme sürecine girilir. Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir. İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları sürece birtakım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar farklı olup, bunlar genellikle; okulun çevresinden, okulun kuruluş bozukluklarından ya da eğitim işgörenlerinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların en önemlileri ise işgörenler arasındaki çatışmalardır. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanabilmelidir (Başaran, 1996, s. 44).

Eğitim sisteminin verimi okuldan gelir, okul yönetimi ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerindeki etkisi çok büyüktür (Dinçer, 1997, s. 40). Eğitim sisteminin kurumsallaşması sonucunda, eğitim sisteminin uygulandığı okullar ortaya çıkmıştır. Okullar toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütüdür (Aydın, 2000, s. 69).

(Özçelik, 2001, s. 13) “İyi bir okulun temel koşulu iyi bir yöneticidir” gerçeğinden hareketle, okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermek durumundadır. Okul yöneticisinin, okulun öğretme öğrenme işlevini, kendi anlayışı doğrultusunda başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, Aydın’ın (Aydın, 2000, s.

125) karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eş güdümlenme, etkileme ve değerlendirme olarak ifade ettiği yönetim süreçlerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Yönetim süreçlerinden ilki olan ve yönetimin kalbi olarak görülen karar verme, (Aydın, 2000, s. 126) bir sorunun çözümüne ilişkin olan yollardan en uygun olanının seçilmesidir.

Her yöneticinin birinci derecedeki amacı ve rolü, kurumu var olduğu noktadan daha üst bir noktaya taşımaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken mevcut personel ve diğer kaynaklardan en uygun şekilde yararlanmalı, öğrenciler için en geçerli amaç ve araçları belirleyerek hedefe ulaşmaya çalışmalıdır (Taymaz, 2011, s. 57). Okul yöneticisi kararlarını gerçekleştirmek için yapmayı düşündüğü çalışmalarını planlamalıdır. Okul müdürü planlarında hedefe yönelik tek plan hazırlamalı, planına da esneklik tanımalı ve planını açık şekilde hazırlamalıdır. Planını beş yıllık uzun dönem ve yıllık planlar şeklinde kısa süreli olarak hazırlamalıdır (Taymaz, 2009, s.36-37). Okul için iletişim de çok önemlidir. Okul müdürü önce personeline iletişime açık olduğunu göstermelidir. İletişim arttıkça okulun yönetiminin demokratçı olma derecesi artmaktadır. İletişimin tek yönlü yukarıdan aşağıya uygulandığında sorunlar çıkar ki bunu önlemek amacı ile aşağıdan yukarıya ve yatay iletişime de açık olunmalıdır (Bursalıoğlu, 2010, s.110-119).

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların sayısı ve türü; okulun türüne, okulun bulunduğu yere ve topluma göre farklılık gösterebilmektedir.

Erol (1995), okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları sorunlarla ilgili araştırmasında; okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları sorunlar ve engellerden ne düzeyde etkilendiklerini belirlemeye çalışmış, "Ast-üst ilişkilerinde iletişim sorunları" konulu araştırmasında, okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişimi sağlayamadıkları bulgusundan hareketle, okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engelleri gruplandırmış ve sonuçlara göre; Okul müdürleri, yönetime siyasetin karışmasını % 81,31; Finansman yetersizliğini % 79,16; alınan kararların sık sık değişmesini % 79,17; Mevzuatın günün şartlarına uygun olmamasını % 57,91; Personel eksikliğini % 60,41; Araç-gereç eksikliğini % 62,49; Üstlerin astlardan gelen teklifleri incelememesini % 60,35; Mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmamasını % 63,41; Denetimlerde görülen tutarsızlıklar % 56,24; Merkezden alınan kararların uygulanmamasını, %

39,58; Yönetimin merkeziyetçi olmasını, % 52,08; Personel fazlalığını % 29,16 oranında “çok ve orta” derecede görevlerini başarmada engel olarak görmekte olduğunu tespit etmiştir.

Mirici, Arslan ve Özçelik (2003) tarafından yapılan araştırmada, Kırıkkale ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin; formasyon noksanlığı, fiziki şartların ve maddi koşulların yetersiz olması, sosyal faaliyetleri gerçekleştirebilmek için imkanların yetersizliği, öğrencilerin olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi, okul çalışanları ve nispeten denetçilerden kaynaklanan yönetim sorunlarıyla karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Sarıca (2006) “ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar” ile ilgili çalışmasında İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları problemlerin çok fazla olduğunu belirtmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunları; okulların fiziki şartlarından, ders araç ve gereçlerinin yetersizliği ve maddi yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, okul müdürlerinin, formasyon yönünden yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar, öğretmenler ve diğer çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlar, üst makamlar, veliler, denetçilerle yaşanan sorunlar şeklinde ifade etmiştir.

U.S. Department of Education (1992, 1993, 1996) tarafından ABD'de, 1987-88, 1990-91 ve 1993-94 öğretim yıllarında, devlet ve özel okullarda görev yapan müdürlerden okullarında yaşadıkları en ciddi problemleri belirtmeleri istenmiştir. Bu araştırmaya katılım gösteren okul müdürleri, ailelerin ve öğrencilerin ilgisiz olmasını, okul eşyalarına zarar verilmesini, öğrencilerin alkol alışkanlığının olmasını, öğrencilerin okula gelmemelerini ve yoksulluğu okullarda karşılaşılan en önemli problemler olarak tanımlamışlardır.

ABD'de The Educational Research Service (1991) tarafından yapılan araştırmalarda örneklem grubundaki müdürlerin % 30'u eğitime sınırlı mali kaynak ayrılmasının, % 22'si velilerin çocuklarının eğitimleriyle yeterince ilgilenmemelerinin, % 19'u ise yoksulluğun görev yaptıkları okullarda yaşadıkları önemli problemler olduğunu ifade etmişlerdir. ABD'de devlet okullarına karşı halkın tutumlarını ölçmeyi amaçlayan ve 18 yaşın üzerinde 1.151 kişinin katıldığı bir başka

araştırmada açık uçlu olarak sorulan "Bu toplumda, devlet okullarında ilgilenilmesi gereken en önemli problemin ne olduğunu düşünöyorsunuz?" ifadesine ankete katılanların % 15'i kavga/şiddet/çeteler, %14' ü disiplin sorunları, % 10' u uyuşturuğu madde kullanımı şeklinde yanıtlar vermişleridir (Rose ve Gallup, 1998).

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmada ele alınan problem cümlesini "İlköğretim okulu (ilkokul, ortaokul, ilk ve ortaokulu bünyesinde barındıran ilköğretim okulu) müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve nedenleri nelerdir?" sorusu oluşturmaktadır.

1.3. Alt Problemler

Yukarıda anlatılan temel problem çerçevesinde, bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili düşünceleri nelerdir?
2. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlar müdürlerin görev yaptığı okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?
3. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlar müdürlerin cinsiyetine, medeni durumlarına, yaşlarına, en çok yaşamlarını sürdürdükleri yerlere, eğitim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?
4. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlar aldıkları hizmet içi eğitim sayısına ve yönetim alanında okudukları eser sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
5. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunlar müdürlerin mesleki, müdürlük ve buldukları okuldaki müdürlük kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılarına çıkabilecek muhtemel problemler, okuldaki genel ve sınıflardaki ortalama öğrenci mevcuduna göre farklılaşmakta mıdır?
7. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılarına çıkabilecek muhtemel problemler; üst makamlardan gelen baskı, öğretmenler tarafından gösterilen saygı, yetki karmaşası ve denetim unsurlarına göre farklılaşmakta mıdır?

8. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılarına çıkabilecek muhtemel problemler, okulun fiziki ve ekonomik durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

9. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılarına çıkabilecek muhtemel problemler, okulun; ğretmen, ücretli ğretmen ve yardımcı personel durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

10. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılarına çıkabilecek muhtemel problemler, okul velilerinin ekonomik ve işbirliği durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

11. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşılarına çıkabilecek muhtemel problemler, okulun eğitim şekline göre farklılaşmakta mıdır?

12. Okul müdürlerinin okula yapılan bağışlarla ilgili düşünceleri farklılaşmakta mıdır?

13. Okul müdürlerinin, okul yönetimi sürecinde karşısına çıkan sorunlar, yöneticinin ailesinde yaşadığı sorunlarına, ekonomik ve sağlık durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Okulların yönetimi eğitimin performansı ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bir okulun yönetiminde rol oynayan öğeler i ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. İ öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, ğretmenler, öğrenciler ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış öğeler ise okulun yapısında olmayıp onu etkileyerek yönetimde rol oynarlar. Ana-baba, baskı grupları, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez rgt dış öğeler arasındadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 39).

Okullarda yaşanan sorunların çözümünde okul yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Bu sorunların önlenmesinde ve yaşanan sorunların çözülmesinde okul yöneticisinin liderlik özellikleri rol oynamaktadır.

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşı karşıya bulduklarını, sorunların nelerden kaynaklandığını, sorunların ilköğretim okullarındaki eğitim- ğretim etkinlikleri üzerine yaptığı

olumsuz etkileri tespit etmek sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Okullarda yaşanan sorunlar eğitimin kalitesini ve verimliliğini etkilemektedir. Okullarda yaşanan yönetsel sorunların çözümü daha pozitif bir okul ikliminin oluşturulması, çatışmaların önlenmesi, daha verimli bir okul ortamı oluşturulması açısından önem arz etmektedir. Bu okul ortamında yetişen çocuklar da daha başarılı olacaklar ve daha iyi bir nesil yetişecektir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılıyla sınırlıdır.
2. Araştırma Zonguldak ili genelinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki ilkokul, ortaokul ve ilköğretim okulu müdürlerinin verdiği cevaplar ile sınırlıdır.

1.7. Araştırmanın Sayıtlıları

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

- Araştırmada örnekleme alınan kişiler evreni yeterince temsil etmektedir.
- Araştırmaya katılan kişiler anketlere istekle ve samimiyetle cevap vermişlerdir.

1.8. Tanımlar

1.8.1. Okul Yönetimi

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

1.8.2. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi eğitim hizmetinin üretildiği yerde bulunan insandır. Eğitim öğretim programını, araç-gereç ve benzerini işe koşup, eğitilmiş insan gücünü yetiştirecek kurum olan okuldur ve okulun yöneticisi de okul müdürüdür. (Açıkalm, 1997, s. 10) "okulda eğitim ve öğretim sürecinin amaçlara uygun gerçekleşmesi, okul müdürlerinin varlık nedenidir."

1.8.3. Öğretmen

Okulun görev sorumlulukları yerine getirmesi ve okulun etkili ve verimli olması için okulda etkili eğitim faaliyetlerinin olması gerekmektedir. Öğrencilerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine yardım eden eğitimin en önemli unsurlarından birisi öğretmendir. Etkili eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde öğretmenlere büyük bir sorumluluk yüklenmiştir. Sınıftaki öğretim ortamının düzenlenmesi, etkinliklerin saptanması ders araç gereçlerinin ve öğretim metotlarının seçimi ve kullanılması bu sorumluluklar içerisinde bulunanlardan bazılarıdır (Cerit, 2008, s. 694). Bu işlevleri gerçekleştiren öğretmenin kişisel, mesleki niteliklerinin sınıf içi eğitimde önemli bir rolü bulunmaktadır (Gülşen, 2011, s. 27-31).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Okul Kavramı

2.1.1.Okulun Tanımı

İnsanoğlu var olduğundan bu zamana kadar edindiği tüm tecrübeyi yaşamını daha kolay hale getirebilmek adına harcamıştır. Bu süreçte kazandığı tecrübeleri nesilden nesle aktararak yeni kuşakların bu bilgilerden faydalanması sağlanmıştır. Eğitimin doğuş süreci de bu aktarımlar ile başlamıştır. Zamanla aktarımlarda bilginin çoğalmasına bağlı olarak daha sistematik ve planlı eğitim verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gerekliliğe bağlı olarak da eğitim kurumlarının doğmasına neden olmuştur. Bilgi birikiminin artması ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler insan yaşamında köklü ve sürekli değişmelere yol açmıştır. Bu değişime ayak uydurmak ve geri kalmamak tüm toplumların temel hedefi olmuştur. Bir anlamda kalkınma olarak ifade edilebilecek bu değişimden geri kalmamanın göstergesi sahip olunan teknolojik düzeydir. Teknoloji üreten nitelikli insan gücü, bu gücü yetiştiren ise eğitimidir. Bu nedenle nitelikli insan gücü yetiştirme bütün dünya ülkelerinin eğitim politikalarının en önemli ve vazgeçilmez konusudur. Eğitimin vazgeçilmez iki temel öğesi öğrenci ve öğretmendir.

Okul, toplumlarda ailenin yanı sıra, sosyalleşmeye önayak olan öğeler arasında, çocuğun ruhsal ve sosyal gelişimindeki beklentilerine cevap veren bir eğitim kurumudur. Ayrıca resmi bir öğrenme kurumu olan okulların amacı, çocukların bilgi ve kültürlerini geliştirmek, onları sosyal düzenin devamlılığını sağlayan bireyler olarak yetiştirmelerini sağlamaktır (Öztürk, 2005, s. 242).

2.1.2. Okulun İşlevleri

2.1.2.1. Okulun Toplumsal İşlevi

Eğitim kurumları bireyin toplumsallaşmasını etkileyen kurumlardan biridir. Ancak eğitim kurumlarını diğerlerinden ayıran en önemli özellik, okuldaki toplumsallaşma sürecinin büyük kısmının planlı ve kontrollü olmasıdır. Okullarda toplumsallaşma eğitimini iyi almış bireylerin yaşadıkları ortama daha kolay uyum sağlayarak adapte oldukları ve daha kolay iletişim kurdukları saptanmıştır.

Okulun sosyal kuralların öğrenilmesindeki rolü fazladır. “Okul, bireylerin toplumla uyum sağlayabilmeleri ve mutlu olabilmeleri yolunda gereksinim duydukları konuları öğrenmelerini sağladığı oranda başarılı sayılır. Bir sosyal kurum olarak, okulun sosyalleştirme süreci içindeki iki önemli işlevi vardır. Bunlardan birincisi, kendi başına birtakım öğrenme tiplerini gerçekleştirme sorumluluğu; ikincisi, diğer sosyal kurumların boşluğunu doldurma görevidir” (Fidan ve Erden, 1992, s. 71).

2.1.2.2. Okulun Bireysel İşlevi

Okul, kişiyi toplumun beklentileri bakımından hayata hazırlayan ve hayatın kendisi olan bir kurum olarak bilinmektedir. Bu sebepten okulda başarılı olan birey, genel anlayış olarak, yaşamın her bölümünde başarılı görülmektedir. Kişi toplumda statüsünü, değerini ve ona uygun kabullenilen rolleri de bu seviyede gerçekleştirmektedir. Kişinin toplumsal hayat düzeni içindeki mutluluğu, dengesi, uyum düzeyi büyük ölçüde yaşamdaki başarısı ile ilintilidir. (Fidan ve Erden, 1992, s. 71).

2.1.3. Okulun Örgüt Özellikleri

Toplumdaki tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütünün de türlü nitelikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Bursalıoğlu, 2011, s. 33-38):

- Okulun belirgin amaçları vardır. En belirgin amacı ise öğrencilerde önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda pozitif yönde davranış değişiklikleri oluşmaktadır.

• Hammaddesi insandır. Bu niteliğiyle okul daha informal bir yapı olmak durumundadır. Başka bir deyişle insan ögesinin ön planda olduğu, kişiler arası ilişkilerin ve etkileşimin yoğun bir biçimde yaşandığı bir yapıdır.

• Okulda türlü değerler bulunur ve çatışır. Hammaddesinin bireyin olması sebebi ile okul örgütü içinde birçok çeşitli değer bulunmaktadır ve bu farklı değerlerin çatışması olasıdır. Okulda bu çatışmaların engellenmesi kamu faydasına sadık kalınması ile olasıdır.

• Ürünü değerlendirmek güçtür. Zira okulların hedefleri çoğu kez soyuttur. Örneğin öğrencinin demokrasiyi yaşam şekli olarak benimsemiş olmasını kolay bir biçimde ölçemezsiniz. Türkiye’de genel kanı ise okulun başarısını sınav başarısı ile bağdaştırmaktır.

• Okullar bürokratik yapıya sahip bir örgüttür. Okulda bürokrasi bireylerin kendi çıkarlarına okulu araç etmelerine engel olur. Fakat kalıplaşma, rutinleşme, işlevsizlik gibi problemler meydana gelebilir.

• Her okulun kendine özgü kişiliği vardır. Okulun kişiliği daha ziyade örgütün havasıyla alakalıdır. Güven veren, dürüst, adil bir ortam kişiler arası ilişkileri de pozitif bir biçimde etkilemektedir ve işgörenlerin işten doyumunu artırır. Aksi takdirde çatışmalar meydana gelir ve örgüt hedeflerinden uzaklaşır. Bu durum tamamı ile okul yöneticisinin yönetim tarzı, davranış bilimlerine hâkim oluşuyla alakalıdır.

• Okul açık bir sistemdir. Okulun çevreyle devamlı bir etkileşim içinde olması onun bir açık sistem olduğunun belirtisidir. Okul çevreden uzak kaldığı takdirde toplumsal mesuliyetlerini yerine getiremez ve toplumun okuldan beklentileri karşılanamamış olur.

2.2.Yönetim, Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

2.2.1.Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı, bir asırdan daha uzun bir süredir açıklanmaya çalışılan bir kavramdır. Ekonomik bir maksada dayalı şekilde kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynakların en uygun (optimal) şekilde sevk ve idare edilmesini belirtmektedir. Kavramın yeni olmasının sebebi, 18. yüzyılda başlayan

sanayi devrimine gelene kadar üretim odaklı büyük kuruluşların kurulmamış olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında sanayi devriminin başlamasına kadar süren uzun geçmiş, "işletme kavramı öncesi devir" veya "bilimsel öncesi devir" şeklinde nitelendirmek olasıdır (Yozgat, 1984, s. 1). Fakat bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların bulunduğu dikkate alınırsa, yönetim kavramının oldukça eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür.

Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek pek yanlış olmaz. Ancak modern anlamda çağımızın en önemli buluşu ve köklerinin de sanayi devrimine kadar gittiği söylenebilir. Yönetimin belli bir görev, ayrı bir iş, bir bilim dalı ve çalışma alanı haline gelmesi bu yüzyılda, özellikle ikinci dünya savaşından sonra olmuştur. Yirminci yüzyılda toplumlar, örgütler toplumu olmaktadır. Bu yüzyılda her türlü toplumsal görevler ve işler örgütler tarafından yerine getirilmektedir (Drucker, 1994, s. 124).

Adam Smith 1776 yılında "Ulusların Refahı" adlı yapıtında, üretimin daha verimli hale gelmesi için iş bölümünden söz eder. Standartlık kavramı 1800'lerde geliştirilmiş ve çalışma koşullarının iyileşmesiyle verimin artırılacağı savunulmuştur (Halis, 2000, s. 4).

Bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü Taylor, en iyi yönetimin önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere uymak olduğunu, verimsiz çalışmanın kaynağını ise sistemli bir yönetim anlayışının olmamasına bağlamıştır. Ishikawa, kalite için kurumun temel değerleri, teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli, eğitim etkinliklerinin durumu gibi etkenlerin önemli olduğunu söyler (Cafoğlu, 1996, s. 73).

Sosyal bilimlerle teknik bilimler arasında doğuş ve gelişim açısından önemli bir fark yer almaktadır. Sosyal bilimlerde izlenen yol davranışlarının ölçülmesidir. Sosyal bilimlerde de teknik bilimlerde kullanılan metotlar kullanılmaktadır. Bu metotlarla değişkenler kontrol edilmektedir. Yönetimde farklı değişkenler içermektedir. Teknik bilimler icatlara dayanır ve birtakım buluşlarla başlar. Bu buluşlar, sonradan geliştirilerek yaygın bir biçimde kullanılacak şekle sokulur. Sosyal bilimler ise, mevcut toplumsal uygulamaların özellikli ve ortak taraflarının bir teori olarak oluşturulmasını amaçlar; bir diğer ifadeyle toplumsal olayları açıklama amacına yönelir (Yozgat, 1984, s. 1).

Yönetim, bir örgütün belirlenmiş olan stratejilerini uygulayabilmek amacı ile sürdürdüğü faaliyetlerini düzenleme metotlarını ifade eder (Küçükahmet, 1999, s. 277). İnsanlar ister sosyal varlık olmaları gereği, ister ihtiyaçlardan dolayı, bir arada yaşamaya başladıklarından beri yönetim sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Başaran'a göre yönetim, toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir (Başaran, 1982, s. 91). Yönetimin amacı ise Tortop'a göre az kaynak ile çok verim elde etmektir (Tortop, 1983, s. 7).

Okulların yönetim alanındaki gelişmelerden etkilenmesi doğaldır. Yönetim bilimi daha çok sosyolojiden ve psikolojiden etkilenmiş eğitim yönetimi bilim olarak bu etkilenme ile doğmuştur. Okul da eğitim yönetiminin bir parçası olduğundan değişim okulları da sürekli etkilediği söylenebilir.

2.2.1.1. Klasik yönetim teorisi

Klasik yönetim kavramı, 18. asrın sonları ile II. Dünya Savaşı arası döneme denk gelmektedir. Klasik yönetim teorisi, yönetim işlev ve hedeflerini betimleyerek tek bir yönetim teorisine ulaşmayı amaçlamaktadır. Frederik W. Taylor'un öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımında" üretim ve yönetim etkinliklerinin bilimsel bir biçimde irdelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel normlara dayandırılması gerektiği savunulmaktadır. Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, çalışan ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır (Koçel, 2005, s. 15–16).

Henry Fayol yönetsel teori düşüncesinde, bir örgütün meydana getirilebilmesi ve yönetimine önem vererek yönetim bilimi literatürüne mühim katkılar sağlamıştır. Fayol'a göre bir işletmede 5 ana etkinlik bulunmaktadır. Bu etkinliklerin yürütülebilmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Fayol'un geliştirdiği yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik taşımaktadır (Demirkan, 1997, s. 23).

Klasik yönetim düşüncesi genelde şu varsayımlara dayanmaktadır (Baransel, 1979, s. 195):

- Örgütün verimliliği, üretim sürecinin akıllılık seviyesi ile ölçülür; verimlilik, kaynakların ekonomik bir şekilde kullanılması ile alakalı olup, mekanik bir prostestir.
- İnsanlar akılcı davranırlar. İnsanların yönetiminde birey ve grupların rasyonel davranışları önemlidir.
- Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.
- Görevlerinin sınırları belirlenmediği sürece ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlama olmadıkça, kişiler yetkileri dışına çıkarlar.
- Faaliyetlerinin önceden tahmini ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin organize edilebilmesi, görevlerin önceden tayin edilmesi mümkündür. Yönetim, aslında kişilerin şekilsel etkinlikleri ile ilgilenir.
- Grup etkinliklerinin yönetimi konusunda, objektiflik ve gayri şahsilik asıl olandır, sübjektif konulara yönetimde yer yoktur.
- Koordinasyon gönüllü şekilde gerçekleşmez. Üst kademelerce planlanmalı ve kontrol altında tutulmalıdır.
- Yetki örgütün en üst mertebesinde toplanmıştır. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir.
- Uzmanlaşma verimliliği artırmaktadır. Kontrolü kolay hale getirir.
- Yönetim işlevleri, evrensel nitelik taşımaktadır, belli bir biçimde yerine getirilir, bireysel ve çevresel etkenlerden etkilenmez.

İlkeler incelendiği zaman görüldüğü gibi, klasik kuramcılar örgütün verimliliğini fazlaştırmak adına tüm eforlarını şekilsel yapının düzenlenmesi için kurgulamışlardır. Bu da örgütteki bireyin sosyal bir canlı olduğu, bazı ihtiyaçlarının olacağı düşüncesinden öte, sadece verilen görevi yapması gereken makine türü bir canlı olarak algılanmasına yol açmıştır. Klasikler, en verimli örgütün en çok tatmin edici olduğunu söylerlerken dahi, çalışma koşullarının, makine ve bireylerin en az masrafla en yüksek verimi yakalayacak şekilde düzenlenmesinin gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

2.2.1.2. Neo-Klasik yönetim teorisi

Klasik yönetimde, insan öğesinin göz ardı edilmesi, neoklasik yönetim düşüncesinin ana fikrini oluşturur. İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek bu yönetimin uğraş alanı

olmuştur. Bu anlayışa göre, insan çıkarları peşinde koşan, akılcı ekonomik insan değil, toplumsal bir insandır. Başka bir deyişle belirli gruplar içerisinde yaşayan, ama bireysel farklılıklar gösteren, örgütün merkezinde yer alan insandır. İnsanların algıları, coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 2000, s. 111). 1930'lara kadar, Klasik Teori bakış açısından geliştirilen kavramlar ve araştırma bulgularından oluşan "bilgi birikimi" yönetim uygulamaları ile organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren teorik kaynak olarak süregelmiştir. Ancak 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak Klasik Teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Klasik Teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapan, Davranışsal Teori olarak adlandırılan yeni bir akım doğmuştur. Davranışsal yaklaşım bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanı bir bütünün oluşturduğu; davranışlarının bir nedene dayandığı örgütün bir sosyal sistem özelliği gösterdiği, insanın örgüte, örgütün de insana bağlı olduğu temel kavramlarına dayanır. Davranışsal yaklaşımın genel özellikleri şöyledir; Davranışsal Teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Dolayısıyla Davranışsal Yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır.

2.2.1.3. Modern yönetim teorisi

Modern yönetim ve de örgüt teorisi, klasik ve neo-klasik yönetim ve örgüt teorilerinden sonra oluşturulmuştur. Bunların noksanlıklarını giderebilmek, pozitif kısımlarından faydalanmak modern teorinin esasıdır.

Klasik Yönetim anlayışının geçerli olduğu dönemlerde, örgütlerin tek gereksinimi üretimin artırılmasıydı. Bu anlayışta, iş ve pozisyonlarla bunların arasındaki ilişkiler öncelikli şekilde değerlendirilmiştir. İnsan ögesi veri olarak kabul edilmektedir. Psiko-sosyal karakteriyle psikolojik ve sosyal çalışma şartları dikkate alınmaz. Neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağı net ve kati bir biçimde belirtilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir şekilde

uymayan kişinin ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleri ile yola getirme mecburiyetini öne sürdükleridirler. Bu nedenlerden ötürü, klasik yaklaşım, dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmak ile eleştirilmektedir. Klasik görüşe karşı eleştiriler II. Dünya Savaşı öncesinde başlamıştır ve yapılan incelemelerde işletmelerin verimliliğinde insanın mühim bir rolü olduğu belirlenmiştir.

Örgütün toplumsal ve insani tarafını inceleyen Neoklasik görüşün liderleri, eserlerinde çağımızın en mühim probleminin kişiler ve örgütler arasında işbirliği ruhunun ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu iddia ederek klasik organizasyonu bir bakıma eleştirip bir bakıma da tamamlamışlardır. Ancak neoklasik teoride isteklendirme konusuna olması gerekenden çok önem vermiştir ve tüm odağını insan ve davranışları üzerine yoğunlaştırdığı gerekçesi ile eleştirilmiştir. Buraya kadar olan bölümden da anlaşılacağı üzere klasik ve neo-klasik teori ortak olarak örgütü kapalı bir sistem şeklinde tasarlamıştır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkisini göz önüne almamışlardır. Birisi yalnızca “iş, diğeri ise sadece insan faktörü üzerine yoğunlaşmışlardır. Modern teoride ise örgüt, tüm öğeleri ve türlü tarafları ile incelenir. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani hayatını devam ettirebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak durumunda olan bir sistem olarak incelenmelidir. Modern teorisinin esasını iki teori etkiler. Bunlar sistem teorisi ve durumsallık teorisidir (Ataman, 2001, s. 124 - 126).

2.2.2. Eğitim yönetimi kavramı

20. yy başlarında işletme için geliştirilen “Bilimsel yönetim yaklaşımı” (Taylor) ilkeleri eşzamanlı olarak okullarda da etkisini göstermeye başlamıştır. Okul yöneticileri bu ilkelerden etkilenerek fabrika gibi çalışmaya başlamış, psikolojik ve sosyolojik durumları göz ardı edilmişlerdir. Okul yönetimi ve eğitim katı disiplin, seri üretim şeklini almıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarından olan Taylor’un “Bilimsel yönetim yaklaşımını” daha sonra biraz geliştirilen Henry Fayol’un yönetim süreçleri ve Alman sosyologu Weber tarafından geliştirilen “Bürokrasi yaklaşımının” hala okullarımızda olma sebebi zamanında bu yönetim gelişimlerinden etkilenen okul müdürlerinin okullarımızda bıraktıkları uygulamaların kalıntılarıdır (Özdemir vd. 2012, s. 69). 1920’lerde “İnsan ilişkileri yaklaşımı” Elton Mayo ve Hawthorne geliştirilmiş yönetimde ve örgütlerde insan ilişkileri

boyutu ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu gelişmeler okullarda da görülmüş okullarda liderlik, arkadaşlık, sevgi, motivasyon, grup çalışması, iletişim gibi konular gündeme gelmeye başlamıştır (Gülşen ve Gökyer, 2012, s.145-153). ‘‘Sistem yaklaşımı’’, klasik yönetim yaklaşımları ile insan ilişkileri yaklaşımı birleştirilmiştir. Klasik yönetim insanı dikkate almayarak sadece üretim amaçlanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımı örgütü sadece insan ve grup olarak ele almış toplum ve sosyolojiyi ihmal etmiştir (Özdemir vd. 2012, s. 64). ‘‘Durumsallık yaklaşımı’’ Paul Lawrence tarafından ilk defa kullanılan ve var olan şartların değişmesi ile mevcut yönetimin davranış ve yönetiş şeklinin duruma göre değişeceğini savunulan bir kuramdır. İnsan farklı yapıdadır ve her farklı olaya tepkisi de farklı olacaktır. Hangi durumlarda nasıl davranılacağı ile ilgili genellemelere gidilmektedir (Özdemir vd. 2012, s. 64 -68). ‘‘Toplam Kalite Yönetimi’’ (Edward Deming) yaklaşımında ana ilke bireysel başarının etkisi ile kurumun başarısının artırılması ve sürekli gelişme sağlanması yatmaktadır (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 168).

Eğitim kamu yönetiminin özel bir alanı olduğu gibi devletin oluşturduğu kurumlardan biridir diyebiliriz. Eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile devletin gözetim ve denetimiyle sınırlandırılmıştır. Çünkü halkı belirli bir yasa veya döneme kadar mecburi eğitmek daima devletin görevi olmuştur. Ülkenin bilim ve teknolojik yol ile kalkındırılması, uyumlu bir toplumun oluşturulması da öncelikle eğitim sistemine bırakılmıştır. Devlette yaptırılan eğitim kurumlarının veya eğitim araştırmalarının finansmanını da yine devlet karşılar. Eğitim kurumlarına devletin bütçesi dışında halkın yaptığı bağışlarda vardır (Çelikkaya, 1997, s. 47). Eğitim yönetiminin varlık nedeni, hem eğitimin etkili yönetilmesi gereken bir kamu hizmeti olmasından, hem de eğitim sorunlarının zamanında etkili bir şekilde çözümlenmesinin kendine has bilgi, beceri ve tutum istemesindedir (Küçükahmet, 1999, s. 278). Eğitim yönetiminin amacı, okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelik ve nitelik bakımından artmasını sağlamaktır. Eğitim hizmetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yönetici sorumludur. Bu anlamda okulda, öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve diğer eğitim iş görenlerini örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, yönelten ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir (Başaran, 1996, s. 118). Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür (Küçükahmet, 1999, s. 278).

Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim sisteminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Taymaz, 1995, s. 16):

- Eğitim sistemi doğrudan doğruya ve dolaylı şekilde kişiler ile alakalı şekilde bulunur, onların davranışlarını değiştirebilir ya da farklı davranışlar kazandırır.
- İnsan davranışlarında oluşturulmakta olan farklılıklar, velilerin ve toplumun beklenenlerden farklı bir duruma geldiği zaman çatışmalara yol açabilmektedir.
- Eğitim hedeflerinden bir tanesi, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirme konusudur. Öğrenciler okulda eleştirici anlayışı geliştirdikleri zaman okulda farklı düşüncesi olanların tepkisi artmaktadır.
- Eğitim kurumlarında yetişmiş olanlar, eğitildikleri konular dışında çalışmak isteyebilirler, böyle bir ihtimalde eğitim-insan-ış dengesi bozulabilmektedir.
- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan farklılığın ya da kazandırılmakta olan davranışın ölçülebilmesi, hedeflere ulaşma seviyesinin saptanarak başarının değerlendirilebilmesi zordur.
- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu sebep ile çevrenin ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır ve çevrenin etkisi oldukça fazladır.
- Eğitim ile ilgilenen ve eğitim sisteminin direkt ya da dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı fazladır. Değişik kişi ve grupların arzuları da farklı olacağı için, bilhassa okul yöneticileri farklı baskılar altında çalışmaktadırlar.
- Toplum eğitim sisteminden beklentisiyle alakası dengeli olmayabilmektedir. Beklenmeye oranla ilgisi azdır, bu sebep ile işbirliğinin sağlanması zordur.
- Eğitim kurumu olan okullarda görev yapan öğretici personel genel olarak mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden meydana gelmektedir. Okul müdürleri bakanlık tarafından genellikle öğretmenler arasından seçilerek atanmaktadır. Bunların büyük bir bölümünün okul yöneticiliği alanında öğrenim ve tecrübeleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını ihtimalini zorlaştırmaktadır.
- Eğitim kurumları ülkenin her bölgesinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar dahi yayılmıştır. Eğitim yönetimi türlü seviyelerde ve birimlerde öğrenim yapan bütün kurumların verimli şekilde yönetilmesinden mesuldür.
- Eğitim kurumları çevre ve yörenin ihtiyaçlarını karşılamakta sorumlu olmalarına rağmen yönetim genel olarak merkezi sisteme bağlıdır.

2.2.3. Okul yönetimi kavramı

Günümüzdeki hızlı ve toplumsal değişme ve gelişmeler, teknolojik gelişmeler, vatandaşlık görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerleri, herkese aynı şekilde verilmesi ancak herkesin ortak bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Her toplumun kendi değerlerine ve yapısına uygun insanın kendilerine özgü bir eğitim sistemi içinde yetiştirir. Bu nedenle de toplumlar kendi eğitim süreçlerinin amaçlarını ve içeriğini belirlemiş ve onu kontrol altına almışlardır. Bu durum eğitimin okul olarak kurumsallaşmasına neden olmuştur. Okul, değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir (Başaran, 2000, s. 11).

Okul yönetimi bir açıdan eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda yapılanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı eğitim yönetime yönetimin eğitime uygulanmasından oluşmaktadır. Bu sebepten okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır (Ilgar, 1996, s. 83).

Eğitim yönetiminin, hedeflerinin hayata geçirilmesinde kullandığı yöntem okuldur. Örgüt, bir yapıyı; yönetim ise bu yapıyı işletmeyi anlatmaktadır. Okulun örgütü, "eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlara uygun olmalıdır. Bu sebep ile eğitimde hedef değişen teknolojik şartlara ve insanların gereksinimlerini karşılayacak şekilde devamlı yenileştirmektir (Başaran, 2000, s. 30).

Eğitim yönetimi sistemle ilgilenirken okul yönetimi okul seviyesinde yoğunlaşan problemlerle ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro seviyede, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısıyla yaklaşır. Okul yönetiminin kendine has yönleri bulunmaktadır. Her şeyden önce eğitim herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönü ile benzeyen bir proses değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir (Erdoğın, 2000, s. 88-90).

Okulun eğitim sistemi içindeki yeri hem sayıca fazla olmasından hem de görev ve niteliğinden ötürü önemlidir. Okul kurumu eğitim sisteminin en önemli parçası ve de halka açık ve halkla ilişkisi en çok olan sosyal bir örgüttür (Ilgar, 1996, s. 83).

2.2.3.1. Okul yönetiminin önemi

Yönetimin esas görevi örgüt amaçlarını gerçekleştirmek ise okul yönetiminin asıl görevi de okulun amaçlarını gerçekleştirmektir. Yönetimin ve yöneticinin farklı biçimlerle tanımlanan görev yetki ve sorumluluklarının olması okul yöneticilerine değer katmaktadır. Okulu amaçlarına ulaştıracak olan okul müdürünün bunları gerçekleştirebilmesi için bu alanda akademik eğitimler alması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2010, s. 6). Okulların çok amaçlı yapılar olması ve kaynağının insan olması sebebi ile yönetimi zordur. Okullar farklı değerlere sahip bireyleri bütünleştiren yapılardır ve okul mezunu insanları ölçmek ürünü kontrol etmek zordur (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 183). Okul yönetimi bu sebeplerle dikkat, samimiyet ve özveri istemektedir. Okul yöneticisi ile şekillenmekte ve yönetim yaklaşımları da müdürün etkinliğini artırmaktadır.

Okul, okulda bulunan insan kaynaklarının faal kullanımıyla etkinliğini artırabilir. Bu etkinlik okul müdürünün kararları ile etkinlik kazanır. Eğer okul müdürü yetkin özelliğini ortaya çıkarabilirse okulun bütün kaynaklarını ortaya çıkarabilir. “Okul, müdürü kadar okuldur” (Özdemir vd. 2012, s. 7).

Eğitim örgütünün etkin olabilmesi ve verimli şekilde çalışabilmesinin koşulu insan kaynaklarının kullanılması ile mümkündür. Farklı örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütünün de başarılı olabilmesi için teknolojinin artırılmasından daha önemli konu insan kaynağının geliştirilmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin eğitim örgütlerinde verimliliği artıracığı ve bunun geleceğe dönük yatırım çalışması olduğu unutulmamalıdır (Çelik, 1991, s.194). Okul müdürü öğretmen insan kaynağını geliştirmek için onların teknik ve uzmanlık becerilerini, kavramsal soyut bilgi - becerilerini ve iletişim becerilerini artırması için uygun ortam oluşturur. (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 233-234). Okullarda insan kaynakları yönetimi eğitim örgütlerinde olanlarla aynıdır. Okullar diğer örgütlerden farklı; içersinde bulunan insan kaynağının sürekli eğitim alma zorunluluğunda olmasıdır. Örgütler pazar, satış ve teknolojinin takip edilmesini daha çok önemserken eğitim kurumları çalışanın eğitimini sunması gereken bilginin hedefe daha çok ulaşması ile ilgilenir. Okullarda farklı seviyede ve zeka kapasitesinde öğrenciler olduğu düşünüldüğünde öğrencilerin gereksinimlerini karşılayabilecek eğitimli öğretmenlerin olması zorunluluğu hissedilmektedir. Eğitimcilerin farklı teknolojiler kullanarak öğrencilere ulaşmaları

zorunluluk arz etmektedir. Teknolojik gelişmelerin uygulanması eğitim kalitesi yüksek ülkelerde çoktandır uygulanmış oluyor olmalarına karşın bu gelişmeler ülkemizde son yıllarda uygulama alanı bulmuştur. Okullar teknolojiyi rekabet içinde kullanmaktadırlar. Ürünün insan olması sebebi ile okulların insan kaynakları yönetimine daha çok ihtiyacı olduğu söylenebilir. Temel öge insan olduğundan okullardaki insan kaynaklarının en önemli konusu iletişim olması doğası gereğidir (Öztay, 2006, s. 6-7).

2.2.3.2.Okul yönetiminde rol oynayan ögeler

Bir kurumda çalışan veya kurumla bağlantılı olan kişilerin yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde, rollerin kurumla ilişkisi önem taşır. Bir idarecinin rolü, emrinde ve yanında çalışan bütün personelin rollerinin idari olanlarını da içermektedir. Bir okulun idaresinde rol oynayan unsurlar iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç unsurlar, bir okulun yapısında bulunan ve kendisini meydana getiren öğretmenler, idareciler ve eğitici olmayan diğer personeldir. Dış unsurların başlıcaları, okulun yapısında bulunmayan, fakat idarede rol oynayan ve etki eden merkez idarecileri, çevredeki baskı grupları, endüstri temsilcileri, veliler, gönüllü ya da meslek kuruluşlarıdır (Bursalıoğlu, 1982, s. 36).

2.2.3.2.1. Okul yönetiminde rol oynayan iç ögeler

2.2.3.2.1.1. Okul yöneticisi

Okul yöneticileri okul müdürü, müdür yardımcıları ve okul müdür yetkililerinden oluşan okulun genel işleyişini sağlayan kişilerdir. Okul yöneticileri okul yönetimi için gerekli olan donanımına sahip oldukları düşünüldüğünden gösterdikleri davranış bakımından öğretmenlerden farklıdır. Eğitim yöneticileri eğitim sistemindeki eğitim politikaları oluştururken okul yöneticileri de oluşturulan bu politikaların uygulanmasına ve sonuçlanmasına çalışan kişilerdir. (Açıklım, 1994, s. 4).

Okul yöneticisi ifadesiyle aynı manada genelde okul müdürü ifadesi daha fazla tercih edilmektedir. Okul müdürü okulun yönetiminden sorumlu olan kişidir.

Okul müdürü kanunlar çerçevesinde kendisinden beklenenler doğrultusunda okulu etkili halde çalıştırmak için okulun tüm kaynakları gibi personel kaynağını da etkili ve verimli kullanma görevinde olan en önemli kişidir (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 214).

2.2.3.2.1.2. Öğretmenler

Öğretmenlik genel kültür, meslek bilgisi gibi uzmanlaşmanın önemli olduğu bir meslektir. Okuldaki eğitimden beklenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve eğitimde verimliliğin sağlanmasında öğretmen önemli rol oynamaktadır. Öğretmenler mesleki ve bireysel olarak ne kadar birikimli olursa öğrencilere o düzeyde faydalı olabilir. Öğretmenlerin eğitim verme dışında öğrencilere rehberlik etme, rol model olma gibi görevleri de bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 42-46). Öğretmenler bu görevlerini yerine getirirken öğrencilerin bu yönlerini tanıyacak becerilere de sahip olmalıdır. Öğretmenlerin bu görevlerindeki başarı durumları; öğrencilere kazandırabildikleri ve kendilerine sunulan mevzuatı yerine getirebilmeleri ile doğru orantılıdır (Özdemir ve Sönmez, 2000, s. 5-6).

2.2.3.2.1.3. Öğrenciler

Öğrenciler okuldaki en önemli öğelerden biridir. Öğrencilerin eğitilmesi için okullar kurulmaktadır. Öğrencilerin sergiledikleri davranışlar okul örgütünü yakından etkilemektedir. Okulda pozitif bir okul ikliminin olması öğrenci davranışlarıyla birlikte öğretmenlerin davranışlarıyla da ilgilidir (Bursalıoğlu, 2011, s. 48-50).

2.2.3.2.1.4. Eğitimci olmayan personel

Yönetici ve öğretmenlerin dışında kalan, memur, hizmetli, kaloriferci gibi görevlilerdir. Meslek bakımından eğitimci olmayan bu kişilerin dolaylı olarak eğitim görevleri vardır. Bu yüzden dikkatle seçilmeli ve çalıştırılmalıdırlar. Görünüş ve davranışları ile bu personel okul içi ve dışındaki öğeler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakabilir. Örneğin bir hizmetlinin okul müdürü ile konuşma tarzı veya odasına girerken kapıyı çalıp çalmaması öğretmenler, öğrenciler ve dışarıdan gelenler bakımından büyük önem taşır (Bursalıoğlu, 2011, s. 47-48).

2.2.3.2.2. Okul yönetiminde rol oynayan dış öğeler

2.2.3.2.2.1. Anne-Baba

Okul yönetiminde çok önemli olan bu öğenin hem yönetim ile hem de öğretmen ile olmak üzere iki yönlü ilişkisi vardır. Çoğu zaman okul yöneticisi veli ile öğretmen arasına girmek durumunda kalır. Veli ile öğretmen arasındaki diyalogu, bunların etkileşimini ve bu etkileşimin neden ve sonuçlarını okul yöneticisi yakından izlemelidir. Anne baba ve öğretmen arasındaki anlaşmazlıklarda çocuk her iki taraftan daha fazla zarar görür. Ayrıca çocuğun anne babasından öğretmeni hakkında duyduğu yanlış bir ifade çocuğun öğretmeni yanlış bir rolde algılamasını ve böylece ona uyumunun zorlaşmasına neden olabilir (Bursalıoğlu, 2011, s. 50-52).

2.2.3.2.2.2. Baskı grupları

Dernek federasyon sendika gibi toplum kurumları okul ve yöneticiler üzerindeki etkileri açısından baskı grupları arasında sayılabilmektedir. Bunların görevleri farklı ortamlarda üyelerinin faydalarını savunmak ve fazlaştırmaktır. Esasen daha da mühim sorumlulukları merkez yürütme organlarının çalışmaları üzerinde bilimsel inceleme, eleştiri ve yayın yapmak olmak durumundadır. Böylelikle eğitim sistemine katkıda bulunmuş olurlar. Ancak bu tür sivil toplum kuruluşlarının bu tarz çalışmalara çok yer ayırmadıkları, genellikle görüşleri doğrultusunda baskı kurmaya çalıştıkları görülebilmektedir (Bursalıoğlu, 2011, s. 52-54).

2.2.3.2.2.3. Yönetimin yapısı

Okul yönetimini etki altına alan etkenlerden bir diğeri de okulun yer aldığı toplumdaki kamu yönetiminin biçimidir. Yasalar ve yönetmelikler içerisinde güncelliğini yitirmiş ya da birbiri ile çelişmekte olan uygulamalar yer alabilmektedir. Bu gibi durumlarda yönetici üst mertebelikler ile karşı karşıya gelebilmekte negatif olaylar yaşandığıdaysa sahip çıkılmamaktadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 54).

2.2.3.2.2.4. İş piyasası

Eğitim planlamaları yapıldığı zaman dikkat edilmesi gereken etkenlerden biri de ülkenin gerek duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi konusudur. Eğitim

kurumları mezunlarının iş piyasasında ne denli yer aldıkları ve tercih ediliş edilmedikleri eğitim yönetimini etkilemektedir. Dolayısı ile bu durum daha ziyade mesleki okullar ile üniversiteler için geçerlidir (Bursalıoğlu, 2011, s. 55-56).

2.2.3.2.2.5. Merkez yönetimi

Merkez örgütündeki problemler okul yöneticisini zora sokabilmektedir. Merkez yönetimindeki iletişim noksanlığı ve karmaşık yapı sebebi ile alınmakta olan karar ve uygulamalar birbiri ile çelişebilmektedir. Kimi zaman aynı karar organından gelen emirler bile birbirleri ile örtüşmeyebilmektedir. Bu durum da eğitimin esas uygulayıcıları olan okul yöneticilerini zora sokmaktadır (Bursalıoğlu, 2011, s. 71-73).

2.2.3.3.Okul yönetim biçimleri

2.2.3.3.1. Yetkeci yönetim

Yetkeci diğer bir deyiş ile otokratik yönetim dominant bir yönetim biçimidir. Bu türe göre tüm güç yöneticide olmalıdır. İşgörenler bütün emirleri sorgulamadan yerine getirmelidir. Bütün kararları yönetici vermektedir. Çalışanlar kararlara katılamazlar. İşgörenler bu kararları sadece uygulayıcı konumundadırlar. Ayrıca çalışanlar görevlerini yerine getirmediikleri takdirde ağır bir biçimde cezalandırılırlar. Yetkeci yönetimde yönetici gücünü yasalardan ve yer aldığı makamdan alır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011, s. 179).

2.2.3.3.2.Koruyucu yönetim

Koruyucu yönetim, eğitimin kalitesini artırabilmek amacı ile, eğitim çalışanlarının güven içinde olmasının, işe olan motivasyonlarının sağlanmasının gerektiği anlayışına dayanır (Başaran, 2000, s. 76).

Koruyucu yönetime göre eğitim de işgörenin verimliliğini artırmak için şunlar yapılmalıdır: İşgörenin, yaptığı işten doyum elde etmesi sağlanmalıdır. İşgören, düş kırıklığından, zorlanmalardan, kavgacı tutumundan sıyrılıp güvene kavuşturulmalıdır.

İşgörenin, gerilimsiz, bunalımsız bir ortamda çalışması için gereken ortam hazırlanmalıdır. İşgörenin, bilişsel gücünden yönetim için yararlanma yolları aranmalıdır (Başaran, 2000, s. 76).

2.2.3.3.3. Destekçi yönetim

Destekçi yönetim şekli II. Dünya Savaşı'nın hemen ardından ortaya çıkmıştır. Bu yönetim şekline göre yönetimin esas görevi işgörenlerinin örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri amacı ile desteklemektir. Bu türe göre çalışanlar kendilerine değer verildiğini, önemsendiklerini hissettikleri takdirde örgütsel hedefler için daha fazla çalışırlar. Bu sebeple yönetici çalışanlarının özgeçmişlerini, beklentilerini hatta sıkıntılarını bilmeli ve buna uygun davranış göstermelidir. Destekçi yönetimdeki işgörenler faal, örgüt hedefleri doğrultusunda çalışan, mesuliyet alan kişilerdir. Bu yönetim şekli için çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması oldukça önemlidir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2011, s. 180-181).

Destekçi yönetime göre, eğer bir eğitim işgöreninin kendine verdiği değere, öneme ilişkin duyguları gelişirse, onun örgüte yapacağı katkı da artar. Bunun için eğitim işgörenin özgeçmişini, geliştirdiği değerleri, örgütten beklentilerini, eğitime ilişkin deneyimlerini iyi tanımalı ve duygularını geliştirirken bunları kullanmalıdır. Eğitim işgöreninin kendine ilişkin duygularının geliştirilmesinde uygulanacak yöntem önderliktir. Eğitim işgörenine verimliliğini artırmada, yapılacak önderlik, ona yetki kullanmak ve ekonomik yararlar sağlamaktan daha etkilidir (Başaran, 2000, s. 76).

2.2.3.3.4. Birlikçi yönetim

Bilhassa son 30 yıl içinde iletişim teknolojilerinin de ivedi bir biçimde gelişmesine ek olarak çalışılmakta olan kurumlarda sistem yaklaşımının kullanılması ve olumsuzluk kuramının benimsenmesi ile beraber özyönetim odaklı, karşılıklı işbirliğinin en üst seviyede olduğu bir yönetim şeklidir. İşbirlikçi bir yönetici, yapılacak işleri işgörenlerin önüne sunar, işbölümünün çalışanlar arasında yapılmasına ve ekiplerin oluşturulması konusuna öncülük eder, ekip başkanlarının ekiple bulunan üyelerce seçilmesini sağlar. İşgörenlerin bilişsel ve duyuşsal yapıları önemlidir ve de bu yapılar devamlı olarak değişim ve gelişim içerisindedir.

Kararların alınması, planlanması, programlanması, iletişimin sağlanması, işlerin denetlenmesi ekiplerin yetki ve mesuliyetine bırakılmıştır (Başaran, 1992, s. 89–90).

2.2.4. Okul yöneticisi kavramı

2.2.4.1. Okul yöneticisinin tanımı

Geçmişten günümüze kadar insanlar çeşitli kurumlar içinde yer almışlardır. Bu örgütler veya kurumlar bünyesinde de ya yöneten ya da yönetilen konumunda görev almışlardır. Söz konusu her iki durumda da kişinin davranışları, düşünceleri, beklentileri veya rolleri örgütün veya kurumun yapısına, atmosferine, işleyişine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Yönetim, bir örgütteki etkinlikleri öngörülen hedefler doğrultusunda planlama, örgütleme, motive etme ve kontrol etme çalışmalarının bütünüdür (Celep, 2004, s. 2).

Yönetici, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için efor sarf eden, işleri organize eden, uygulanmasını sağlayan ve sonuçları denetleyen birey şeklinde tanımlanır (Çeber, 2011, s. 37).

Yöneticilik, örgütün hedeflerine ulaşılması amacıyla sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi işlevlere ilişkin prensip, kavram, yöntem, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde beceriyle uygulanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmiştir (Erdoğan, 2000, s. 9; Akt. Öztürk, 2005, s. 6).

Yönetici; başka bireyler tarafından sahip olduğu konuma getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için gayret gösteren, yapılacak işlerin planlamasını, uygulamasını ve denetlemesini sağlayan kişidir (Yeşilyurt, 2007, s. 76).

Okul, eğitim sisteminin üretim yapılan temel unsuru olarak nitelendirilebilir. Okul örgütünün hedeflerine yönelik üretim yapabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için doğru şekilde organize olması gerekmektedir. Örgütü var olan amaçlarına paralel doğrultuda yaşatmak yönetimin sorumluluğundadır. Örgütün amaçlarına uygun

olarak sürekliliğini sağlamak, örgüt kapsamındaki insan ve madde kaynaklarını en etkili şekilde kullanmaktan geçer (Bursalıoğlu, 2002, s. 6).

Okul yöneticisi denince ilk çağrışım yapan okul müdürüdür. Fakat okul müdürü haricinde başka okul müdürlerinin de olduğu gözden kaçır. Baş müdür yardımcısı, müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev alan koordinatörler de okul yöneticileri kapsamında değerlendirilebilir. Bunun yanında dersane ve özel kurslar gibi eğitim hizmeti veren kurum, kuruluş veya birimlerin idarecileri de okul yöneticisini tanımlamak için kullandığımız özelliklere sahip olan kişilerdir. Böylelikle, okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramlarına ilişkin açıklanan tüm yaklaşımlar ve modeller, öncelikle okul müdürlerini, daha sonra müdür yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve özel kurs yöneticilerini de çalışma alanına girmektedir (Erdoğan, 2000, s. 9; Akt. Öztürk, 2005, s. 6).

Okul yöneticiliği, okul idarecisinin bilmesi gereken yönetim bilgi ve metotlarıyla doğrudan ilişkili olduğuna göre, bu bilgiyi edinen kişinin davranışları da farklı olmalıdır. Günümüzde uygulandığı üzere, okul yöneticileri, ya müdür yardımcısı olarak yönetici statüsünde çalışmış olanlardan ya da öğretmenler arasından seçilmektedir. Bu durumda okul müdürleri içinde konusunu daha önce işin içinde tecrübe ederek öğrenmiş olanlar bulunmasının yanı sıra, yöneticiliğe başladıktan sonra türlü güçlüklerle kavramaya çalışanlar da vardır. Bu güçlüklerin üstesinden gelmek için, ileride yönetici olma olasılığı ve isteği bulunan çalışanların, daha işin içindeyken bunun öğrenimini tamamlaması gerekir

Okulların daha kaliteli bir eğitim verebilmesi okul idarecilerinin sahip olduğu liderlik yeterliliklerine bağlıdır. Okul müdürü bilgi becerisi ile liderlik özelliklerini geliştirmek zorundadır. Böylelikle, okul idarecilerinin yetiştirilmesine ilişkin yapılan yatırımın, öğrencilerin iyi yetişmesine katkı sağlayacağı gerçeği giderek daha fazla kabul edilmektedir (Cemaloğlu, 2007, s. 78).

Başarılı ve mükemmel olarak görülen kurumlar üzerine yapılan çalışmalarda söz konusu başarı ve mükemmellik niteliklerinin kazanılmasında liderliğin önemli bir etmen olduğu gözlemlenmiştir. Yine eğitim kurumlarında yapılan araştırmalarda da başarılı ve mükemmel kurumlar olarak değerlendirilen

okullarda liderliğin büyük bir önem taşıdığı ortaya çıkmıştır (Hallinger & Murphy, 1985, s. 217).

Yönetim, liderlik niteliklerine sahip olmayı gerektiren bir alandır. Liderlik bir çeşit etkileme becerisini beraberinde getirir. Etkileme becerisi, yönetim konusunda ve bilhassa eğitim yönetiminde çok büyük önem arz eder. Özellikle okul yöneticiliği yetkililerden çok onların yönetici anlamında etkilerinin ağır bastığı bir konu olarak görülebilir (Ilgar, 1996, s. 58).

Sosyal bilimlerin yönetim konusunda değerlendirmeye alınmasıyla birlikte yönetici davranışlarının grup davranışları olduğu görülmüş ve direktif verme yerini etkileme veya aracılık etme gibi yöntemlere bırakmıştır. Böylece liderlik, birey veya toplulukları önceden saptanmış hedeflere yönelik olarak harekete geçirme ve bunları organize etme olarak görülmeye başlanmıştır (Bursalıoğlu, 2002, s. 212).

Bir okulun idari yapısı ve idarecilerin bireysel ve mesleki nitelikleri, burada sunulan eğitimin verimliliği ve etkinliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Okul bünyesinde olumlu kabul edilebilecek bir ortamın oluşturulmasında okul yönetimine sorumluluklar düşmektedir. Okul hedeflerinin beklenen ölçüde gerçekleştirilmesi için, okul yöneticileri öğrenci başarısı üzerinde dolaylı bir rol oynamaktadır ve bu konuda önemli katkı sağlama imkânına sahiptir (Balcı, 1998, s. 9).

Okul yöneticisinin hedefi, eğitim sürecini amaçlarına paralel olarak yönetmek olmalıdır. Bu da ancak okul sistemi içindeki insan ve madde kaynaklarını en doğru biçimde kullanmasıyla mümkün olacaktır. Okul idarecisinin bunu etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi okul yönetiminin ne olduğunu ve nasıl sürdürülebileceğini iyi anlamasına bağlıdır.

Eğitim sorunlarının çözümünü tepedeki yöneticilerden beklemenin sonuç vermeyeceği bugüne kadar sınanmış ve kanıtlanmıştır. Okullar yakın bir gelecekte değişen dünya ve ülke koşullarında şimdiden kestirilmesi, algılanması, kabulü zor olan yeni bir yapı ve işleyişe geçmek zorunda kalacaklardır. Ancak sadece değişim tutkusu ile hareket edildiğinde, çoğu kez eskinin yitirildiği gibi yeni bir noktaya varılmaması da olasıdır. Bu tür bir tehlikeye karşı, hareketin başlangıcında okulları kaçınılmaz değişim olgusunun sarsıntılarında koruyacak, seçilmiş eğitim

misyonerlerinin, lider özellikleri olan okul müdürlerinin iş başında olması gerekmektedir (Açıkalin, 1998, s. 21; Gülşen, 2014, s.77-86).

Günümüz bilgi toplumuna geleceğin bireylerini yetiştirmekle sorumlu tutulan okul idarecisi yeni roller edinmek zorundadır. Çünkü artık okul sisteminin günümüz öğretmen ve öğrencisi, eskiden kalan güncelliğini yitirmiş öğretmen ve öğrencisinden oldukça farklıdır. Okul idarecisinin öğretmen ve öğrencilerin beklentilerine cevap verebilmesi ve okulun etkinliğini arttırabilmesi için devamlı surette kendini yetiştirmesi ve güncellemesi şarttır. Çünkü okul müdüründen öğretimsel bağlamda olmasının yanı sıra, kültürel, ahlaki, dönüşümsel ve vizyoner roller oynaması da beklenmektedir (Çelikkaya, 1997, s. 51; Gülşen, 2014, s.77-86).

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunu olarak karşımıza çıkar ve bu sorun liderlik özelliği bulunan kişilerin yetiştirilip görevlendirilmesiyle aşılabilir (Ilgar, 1996, s. 58-59).

2.2.4.2. Okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları

Eğitim politikalarının yürütülmesinden sorumlu olan eğitim idarecileri, eğitim sürecinin ülke menfaatleri yönünde ve modern eğitim zihniyetiyle uygulanmasına gerekli yardımlarda bulunabilmek için, başarılı idari eylemlerde bulunmalıdır. Örgütteki madde ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması, başarılı idari eylemlerde bulunabilmek için gereklidir. Bu da, eğitim idarecisinin her şeyden önce, bazı niteliklere, yeteneklere ve idari süreç ve kuramları konusunda temel bilgilere ve idarecilik yeterliliklerine sahip olmalarına bağlıdır (Kaya, 1984, s. 94).

Okullarda öğretmenler insan kaynaklarını işleyen, öğrenci işlenmemiş kaynak, okul müdürü işleyen ve işleneni yöneten kişidir. Okul müdürü bir taraftan insan kaynağı olarak işlenen öğrencinin iyi yetiştirilmesini sağlarken diğer taraftan insan kaynağını işleyen öğretmenin etkili şekilde çalışarak bir taraftan da kendilerini okul ve örgüt içinde gelişmeleri için uygun ortam oluşturan kişidir (Çelik, 2012, s. 23; Gülşen, 2014, s.77-86). Okul müdürü öğretmen insan kaynağını geliştirmek için onların teknik ve uzmanlık becerilerini, kavramsal soyut bilgi - becerilerini ve iletişim becerilerini artırması için uygun ortam oluşturur. Bu eğitimlerini hizmet içi eğitimle, iş başında ve iş dışında olarak farklı şekillerde yapılmasına rehberlik eder.

Öğretmen insan kaynağının hizmet içi eğitimleri; oryantasyon (kuruma uyum), temel eğitim (meslekle ilgili genel bilgi), geliştirme eğitimi (kendi alanı ile ilgili yenilikler), tamamlama eğitimi (görev değiştirme eğitimi), yükselme eğitimi (kurumda yükselme) ve özel alan (kurumda özel hizmet için yetiştirme) eğitimlerini kapsar (Gülşen ve Gökyer, 2012, s. 233-234). Okullarda okul müdürü insan kaynakları şekillendiren kişi olarak aşağıdaki görevleri yapmalıdır (Erdoğan, 2000, s. 115-116):

1. Kimlere ne beceri kazandıracaklarının ve bu kişilere verilecek becerilerin neler olduğunun tespit edilmesi
2. Gereksinim duyulan insan kaynağının doğru seçilmesi
3. Okul işlerinin çözümlenmesi iş içeriği ve iş düzeni planlanmalı
4. Okul personelinin çalışma hızını artırıcı yeni yöntemler geliştirilmeli
5. Okul personelinin kariyer gelişimleri planlanmalı ve buna yönelik rehberlik yapılmalı

Okul müdürleri bir taraftan kendi alanındaki yenilikleri takip ederken, diğer taraftan bu yenilikler neticesinde toplumun eğitim teşkilatlarından beklentilerini karşılamak mecburiyetindedir. Günümüzde çoğu alanda olduğu gibi, eğitim idaresi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve bu araştırmalar neticesinde bulunan bulgular eğitim idaresinin kuramsal ve pratik temellerini biçimlendirmektedir (Çelik, 1995, s. 47; Gülşen, 2014, s.77-86).

Okul müdürlerinin, kendilerinden beklenen görevi eksiksiz yapabilmeleri için rollerini iyi bilip, rollerini eksiksiz yerine getirebilmeleri gerekmektedir. Okul müdürleri için belirlenen rolleri başarı ile yerine getirebilmesi, idare alanında yetişmiş ve aranan vasıfları elde etmiş olmasına bağlıdır. Okul müdürleri, eğitim idaresinin bir alt sistemidir. Okul müdürlerinin bu alanda uzmanlaşmış bireylere verilmesi, tayin edilen amaçlara daha hızlı ulaşabilmeyi sağlar (Erol, 1995, s. 63).

Okul müdürlerinin, çalışanların performansını ve verimliliğini artırmanın haricinde öğrencilerin de eğitime güdülenmeleri için çaba sarf etme gibi bir yükümlülüğü bulunmaktadır. Başarılı bir okul yöneticisinde aşağıdaki özelliklerin bulunduğu düşünülmektedir (Binbaşoğlu, 1998, s. 4):

• Bulunduğu konumun sağladığı güç yerine, geniş bilgi, deneyim yeterli düzeyde iş coşkusu sahiptir.

- Kendisine verilen sorumluluğu gereğince yerine getirmek için çalışır.
- Astlarına karşı adil tutum sergiler.
- Okulun çevresi ile iyi iletişim kurar.
- Sorunların üzerine gider onları çözmeye çalışır.
- Yüreklidir, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- Planlamalarını itinalı bir şekilde yapar ve uygulanmasını sağlar.
- Görüşlerini savunur, ancak çevresinden gelen önerilere de açıktır.
- Okul yöneticiliğinde; demokratik tutum sergiler.
- İçtenlik, adillik ve dürüstlük konusunda örnek tutum sergiler.
- Okulun misyonu, vizyonu başarıları hakkında çevresini bilgilendirir.
- Öğrencilerin faydasını sağlayacak eğitim anlayışına sahiptir.
- Davranışlarına ve giyim kuşamına özen gösterir.
- Karşısındakiyle konuşurken doğru bir yaklaşımla düşüncelerini ifade eder.
- Okulda çalışanların moral motivasyonlarını artırmak için çaba sarfeder.

2.2.4.3. Okul yöneticisinin özellikleri

Önce işletmeler olacak şekilde, her çeşit resmi ve özel kurumun yönetiminde söz sahibi olmaya başlamış olan modern eğilimler arasında bilhassa şu ikisi büyük önem arz etmektedir (Tikici, 1998, s. 111):

1.Çağdaş işletmeler ve kuruluşlar çeşitli çıkarların çarpıştığı bir politika alanı niteliği kazanmıştır.

2.Çağdaş işletme ve kuruluşların yönetiminde sermayeden çok, insan ögesi ve dolayısıyla insan ilişkileri daha çok öne geçmiştir.

Yönetici hedeflere insan ögesinin yardımıyla ulaşır. Hiçbir yönetici emrindeki insanların veya işbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve arzularının ötesinde bir başarı sağlayamaz. Bu nedenle insanları motive etmesi, davranışını müessesenin yararına göre değiştirmesi, çaba ve faaliyetlerini işe ve amaca doğru yöneltmesi gerekir. Bunun içinde yerine ve zamanına göre onları inandırması, kontrol altında tutması, ödüllendirmesi ve gerektiğine cezalandırması gerekir.

Yönetici, görevini yerine getirirken ne gibi vasıflara sahip ve nasıl davranması gerektiği hususunda bir yargıya varabilmek oldukça güçtür. Ancak bir yönetici, emri etkileyerek faaliyetlere yön veren, astlarını motive edebilen, amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaştıran kimsedir. Bunların yanında duruma göre teknik yeteneklere de sahip bulunması gerekmektedir (Tikici, 1998, s. 111).

Yöneticilerde bulunması gereken belli başlı özellikler şöyle sıralanabilir:

1. Yöneticinin dengeli, kararlı ve sağlam bir karakter yapısına, belli bir zekâ düzeyine, kavrama, çözümlenme ve uyum yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kişiliğinin oturmuş olması ve dengeli hareket etmesi önem kazanmaktadır.

2. Yönetici başında bulunduğu kurum ve kuruluşun nitelikleri ve işlevleri konusunda belirli ölçüde teknik bilgiye sahip olmalıdır.

3. Üst kademe yöneticilerinde olması gereken nitelikler konusunda geniş bir değerlendirme de şu şekilde yapılmaktadır.

a.Bilgi ve Yetenek

b.Önderlik

e.Sorumluluk

d.Yöneticide Olması Gereken Bilgi ve Yetenekler

4. Öte yandan yönetici, eşgüdümü sağlayabilme, çözümlenme ve karar verebilme, yönelebilmeye, değerlendirebilme ve yorumlama hususlarında belli bir düzeyde olması gerekmektedir. Başka bir deyişle üst seviye yöneticisinin kavrama, zeka ve yargılama kabiliyetiyle uyum sağlama ve dürüst olma niteliklerine sahip olması gerekmektedir.

2.3. Okullarda yönetim sorunları

Okul müdüründen ve yardımcılardan beklenen temel konulardan biri okulu yönetirken okul içinde yer alan insanlarla okul dışındaki çeşitli grupların beklentilerini uzlaştırmak, okulun amaçlarının bütünüyle gerçekleşmesini sağlamaktır. Okul müdürleri, yapmaları gerekli yönetim görevlerini yerine getirirken birçok istemedikleri durumlarla karşılaşabilirler. Bu karşılaştıkları sorunların kaynağı okul örgütünün farklı bileşenleri olabileceği gibi okul dışından etmenler de olabilir.

Okuldaki sorunların temel nedenlerinden bazıları olarak; öğrenciler, öğretmenler, okul bina ve demirbaşları, okulun bulunduğu bölgenin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik özellikleri, okulun kültürü ve iklimi, hatta okul müdürlerinin sahip oldukları yönetim anlayış ve becerileri sayılabilir (Şişman ve Turan, 2004, s.101-134). Okul yönetimi alanında yapılan çalışmalarda bu sorunların neler olduğunun belirlemeye dönük pek çok araştırma bulunmaktadır.

Okul yönetimi alanında yapılan bazı araştırmalar, okullarda hırsızlık, okul eşya ve araç- gereçlerine zarar verilmesi, okula suç aleti getirilmesi (Güven ve Dönmez, 2002, s. 60-64), saldırganlık, zorbalık, disiplin problemleri, başarısızlık (Semerci ve Çelik, 2002, s. 205-218), kopya çekme, devamsızlık vb. gibi öğrenci kaynaklı pek çok sorun yaşandığını göstermektedir. Okullarda sadece öğrenci değil, öğretmen kaynaklı bazı sorunlar da yaşanabilmektedir. Öğretmenlerin kişisel sorunları, öğretmenler ve öğretmen-yönetici arasındaki iletişim sorunları (Semerci ve Çelik, 2002, s. 205-218), öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili sorunlar vb. öğretmen kaynaklı sorunlara örnek gösterilebilir. Politikacıların okul yönetimi üzerinde baskı kurmaları (Erol, 1995, s. 63-71), öğretmenler ve öğrenciler arasında ırk cinsiyet, dil vb. bakımdan ayırım yapılması, öğretmen ve yöneticilerin öğrencilere karşı şiddet uygulaması (Özer, 2006, s. 19-25), okul-aile arasındaki bağın kopuk olması, okulda yaşanan disiplin olaylarının fazlalığı ise iklim kaynaklı sorunlar olarak ele alınabilir.

Ülkemizde okulların yapısal olarak fiziksel koşullarından kaynaklanan pek çok sorun yaşandığı bilinmektedir. Temel eğitimdeki ve orta dereceli liselerdeki okul sayısının istenilen seviyede olmaması var olan okulların ve sınıfların kalabalık olmasına bu da öğrencilerin yeterli eğitim alamamalarına neden olmaktadır. Bu bağlamda, bina ve sınıf yetersizliği, araç- gereç yetersizliği gibi nedenlerden kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir (Öğülmüş ve Özdemir, 1995, s. 261-271).

Okullarda yaşanan sorunlar okul müdürlerinin yönetim becerilerini algılama ve bu becerilerini uygulama kabiliyetlerinden de kaynaklanabilmektedir. Okul müdürlerinin, okuldaki madde ve insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri, okul işletmesi konusunda bazı yeterliklere sahip olmaları ile olanaklıdır. Yapılan birçok araştırma sonuçları okul müdürlerinin bu konularda bazı sorunlar yaşadığını göstermektedir. Kaya (1993), "Türk Eğitim Yönetiminin Örgütsel

ve Yönetimsel Sorunları" konulu araştırmaya katılan müdürlerinin % 35,8' i eğitim müdürlerinin, yöneticilik alanında teorik bilgiler ışığında yönetim süreçlerini yönetme yeterliliğini az olarak yetersiz olarak değerlendirmişlerdir (Kaya, 1993, s. 314).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konu ile alakalı alan yazın taranmış ve yapılan araştırmalar incelenerek aşağıda özetlenmiştir.

Bilgen (1976), "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi" konulu doktora tezinde bakanlığın personel politikasını, merkez örgütünün havasını, yönetim süreçleri ve işlerini, örgüt yapısı ve geliştirme politikasını, bakanlık üst düzey yöneticilerine anket uygulayarak belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada; merkez örgütünde atama yapılırken personelin, erdem sahibi, tecrübeli, öğrenim seviyesi, politik eğilimlerine, atanılacak görev ile ilgili yeterliliğine, görevini hakkı ile yerine getirenlerin görevlerinin devam edeceği veya üst mertebelere yükselecekleri ilkesine önem verildiği görülmektedir. Merkez örgütü çalışanlar hizmet içi eğitimin, birimler arasında iletişim, tüm denekler görev, yetki ve sorumluluk sınırlarının genişletilmesi konusunda çalışmalar yapılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Bilgen, 1976, s. 511-517).

Cem (1976), "Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri" konulu doktora tezinde, kamu yöneticisinin niteliklerini, yönetim işlevleri ve yöneticinin zamanı kullanma biçimini ve eğitim gereksinimlerini araştırarak Türk kamu kesiminde üst düzey yöneticinin betimsel tanımını şöyle özetlemektedir (Cem, 1976, s. 183-184):

Bulunduğu kuruluşun en üst seviyesinde olan, amaçların gerçekleşmesi için mühim görev, yetki ve sorumluluk üstlenen, izlenecek politikanın ve kararların saptanmasında, uygulanmasında ve gereken önlemlerin alınmasında ön planda mesuliyet taşıyan, yönetim süreçlerini uygulayan, yetki ve mesuliyet alanları bugünkü durumuyla açık bir şekilde belirlenmemiş, yoğun bir çalışma ortamı

geçiren, yüksek öğrenim görmüş, gereken bilgi, beceri, deney, yaratıcılık, araştırmacılık ve girişimcilik nitelikleri olan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre genel idari hizmetler sınıfında olan ve ekonomik anlamda ek gösterge uygulanan, görev öncesi hizmet öncesi kamu yönetimi programından geçmiş bir kişidir.

Binbaşoğlu (1978), "Eğitim Yöneticiliği" isimli araştırmasında eğitim yöneticiliği ve özellikle okul yöneticiliği üzerinde durmuş, kaliteli bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi de bir lider olması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu maksatla kalifiye bir yöneticinin sahip olması gereken önemli özelliklerin neler olduğunu saptamıştır. Okul yönetimlerinde genel olarak otokratik ve demokratik yöneticiliğin bulunduğu belirtilmiş ve en iyi yönetici tipinin demokratik okul yöneticiliği olduğu belirtilmiş ve de demokratik okul yöneticiliğinin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Binbaşoğlu, 1978, s. 147-148):

Kendisini bir üst ve amir olarak görmez. Amaca ulaşmak için işbirliği içinde çalışarak birlikte çalıştığı kimselere değer verir ve onların özel sorunlarına da ilgi gösterir. Çalışmalarında diğer personelin düşüncelerini alır ve bunlara saygı duyarken personelin kararlara katılmasını sağlar.

Gürsoy (1979), "Eğitim Yöneticiliğinin Türk Milli Eğitim Sistemindeki Konumu" isimli yüksek lisans tezinde, Milli Eğitim Bakanlığının farklı birimlerinde görev yapmış olan eğitim yöneticilerine anket uygulayarak, eğitim müdürlerinin o anki durumlarını, fonksiyonlarını, aranan niteliklerini ve yetiştirme şekillerinden bahsederek olması gereken olaylar ile kıyaslamıştır. Bu çalışmada; eğitim yönetiminin kendine has özellikleri bulunmaktadır ve en mühim konusu bireydir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin oldukça mühim bir bölümünü oluşturmaktadır ve okulun biçimini yaşatacak ve hedeflerini gerçekleştirecek olan ise okul müdürüdür. Eğitim sistemi tarafından, yöneticilerden geçerli yönetsel hareketler ve mühim görev ve mesuliyetleri üstlenmesi beklenmektedir. Eğitim müdürlerinin geçerli yönetsel eylemlerde bulunabilmeleri için hizmet öncesinde başarılı bir yöneticilik eğitimi almış, gereken bilgi, beceri ve kabiliyete sahip olmaları gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Gürsoy, 1979, s. 1-60).

Balcı (1980), "Lise Yöneticisinin Rollerini" isimli yüksek lisans tezinde, lise müdürlerinin rollerini ve de bu rollerin oluşturmuş olduğu rol alanlarının kendilerinin ve de öğretmenlerin algılayış biçimlerine göre anket aracılığı ile saptayarak, şu şekilde bir değerlendirme yapmıştır. Bir yöneticinin üstleneceği rolü bilmesi, ona görev garantisi ve kendini kontrol etme imkânı sağlayacaktır. Yöneticinin hareketlerinin açık ve anlaşılabilir şekilde tanımlanması ona olumlu bir etkileşim kurma fırsatı verecektir, zira rolün belirsiz olması yöneticide duyumsuzluk ve gerilim yaratır ve onu başarısızlığa uğratabilir. Yöneticinin oynayacakları roller bu yöneticilerin iş analizinin yapımında ve iş tanımlamasında kullanılabilir. Ayrıca eğitim müdürlerinin seçimi, atanması ve yükselmesine bilimsel ölçütler olarak da kullanılabilir (Balcı, 1980, s. 279-281).

Bursalıoğlu (1980), "Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri" konulu araştırması, eğitim müdürlerinin okulda göstermesi gerekli davranışlar ve karşılaştığı sorunlarda göstereceği davranış biçimleri üzerinde durmuştur. Sorunların çözümü için öncelikle eğitim ve okul müdürlerinin kendi davranış etkenlerini bilmeleri gereklidir. Bu çalışmada yöneticinin davranış etkenleri bakımından varılan sonuçlar; yöneticinin davranışlarında politik ve sosyal etkenler ekonomik etkenlerden daha ağır basmaktadır. Milli eğitim müdürlerine oranla okul müdürlerinin davranışlarına örgüt içi etkenler yön vermektedir. Milli eğitim müdürlükleri ve öğretmen okulu yöneticileri davranış etkeni bakımından lise yöneticilerinden daha heterojen görünmektedir. Yöneticilerin yaşları ilerledikçe politik etkenlerden etkilenme dereceleri artmaktadır. Yaşla beraber sosyal etkenlere verilen önem artmaktadır. Pedagoji branşlarından gelenler örgüt dışı politik, diğer branşlardan gelenler örgüt içi sosyal etkenlerden fazla etkilenmektedirler. Öğretmenlerin sayısı arttıkça yöneticilerin örgüt içi sosyal etkenlerden etkilenme derecesi yükselmektedir. Eşleri çalışmayanlar örgüt için politik etkenlerden, eşleri çalışanlar örgüt içi ekonomik etkenlerden daha çok etkilenme şeklinde özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1980, s. 27-28).

Bursalıoğlu (1980), "Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler saptanarak öncelik sıralaması yapılmıştır. Bu çalışmada

yöneticide bulunması gereken 18 yeterlik alanları saptanmıştır. Bu alanlar özetle şunlardır (Bursalıoğlu, 1980, s. 34-41):

1. Okulun yönetimine ilişkin karar verme,
2. Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarını planlama,
3. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarını örgütlendirme,
4. Okul içi ve dışı haberleşme,
5. Eğitim ve öğretim çalışmalarını eşgüdümleme,
6. Eğitim ve öğretim çalışmalarını değerlendirme,
7. Yetki ve sorumluluk,
8. Liderlik davranışları,
9. Okuldaki örgütsel hava,
10. Eğitsel kol faaliyetleri,
11. Rehberlik ve danışma hizmetleri,
12. Disiplin ve devamının sağlanması,
13. Personel yönetimi,
14. Okul ve çevre ilişkileri,
15. Araştırma-geliştirme-yenileme,
16. Okulu işletmecilik ilkelerine göre yönetme,
17. Yardımcı hizmetlerin sağlanması,
18. Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımı.

Bu alanlar beşer alt yeterliklerine ayrılarak uygulanmış ve bir eğitim yöneticisinde bulunması istenilen yeterlikler önceliklerine göre sıralanmıştır.

Balcı (1988), "Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi" konulu araştırmasında Türkiye'deki ilk ve orta dereceli okul müdürlerinin yönetim görevine hazırlanmaları amacıyla model bir yetiştirme programının nasıl olması gerektiği üzerinde anket çalışması yapmıştır. Ayrıca Türkiye ve Avrupa'da eğitim müdürlerinin yetiştirilmesi konusunu irdeleyerek karşılaştırma yapmıştır. Bu çalışmada eğitim müdürlerinin yetiştirilmesine ilişkin özetle; eğitim yönetimi alanında bugüne değin herkesin üzerinde anlaştığı bir eğitim yönetimi kuramı geliştirilmemiştir. Tüm düzeylerdeki okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve hazırlanması programı aynıdır ve aynı rolleri oynamaları beklenmektedir. Eğitim yöneticileri için hazırlanacak programlar; görev merkezli, süreç merkezli, kuram temelli, disiplinler arası ve çok disiplinli,

araştırmaya ve uygulamaya dönük ve çok yönlü olmalıdır. Okul ve eğitim yöneticileri eğitim lideri olarak yetiştirilmelidir. Hazırlanma programları üniversite, uygulayıcılar ve öğretim elemanlarının işbirliğiyle geliştirilmelidir. Hazırlanma programlarında öğretim yöntem ve teknikleri uygulanmalıdır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesiyle ilgili model programlar geliştirilmelidir. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi için oluşturulacak programa okul müdürlerinin görüşleri alınarak planlama yapılmalıdır sonucuna ulaşılmıştır (Balcı, 1988, s. 74-76).

Dikenoğlu (1988), "İlköğretim Kurumlarında Yöneticiler ve İşlevleri" konulu yüksek lisans tezinde, eğitimin ve okul yönetiminin önemini vurgulayarak okul müdürlerinin işlevlerini, görevlerini ve yapılması gerekli diğer faaliyetlerini anket yoluyla elde ettiği bilgiler doğrultusunda yorumlamıştır. Bu çalışmanın sonucunda; okul müdürlerinin yetiştirilmesinde, seçiminde ve atanmasında tutarlı bir sistemin kurulması gereklidir. Başarılı yöneticilerin korunması, atanması ve yükseltilmesi, siyasi ilişkilerden uzak tutulmalıdır. Hiyerarşik yapıya önem verilmelidir. Yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmeli sonuçlarına varılmıştır (Dikenoğlu, 1988, s. 65-67).

Ergun (1988), "Kamu Müdürlerinin Yetiştirilmesi" adlı araştırmasında üst düzey yöneticilerin hangi sorunlarla karşı karşıya bulunduğunu, nasıl yetiştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Avrupa, Kuzey ve Güney Amerika, Ortadoğu, Afrika, Asya ve Pasifik ülkelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi uygulamalarından söz ederek Türkiye'de yöneticilerin yetiştirilmesi konusuna değinmiş ve çeşitli karşılaştırmalar yaparak yöneticilerin yetiştirilmesindeki sorunları ve uygulamaları açıklamış ve bazı modeller ileri sürmüştür. Bu çalışmada yöneticilerin yetiştirilmesine ilişkin olarak ileri sürülen bu modelleri özetle şu başlıklar altında toplayabiliriz (Ergun, 1988, s. 134-136):

1. Personel kolejlerinin kurulması,
2. Kamu yönetimi okulları, Akademileri ve Enstitüleri kurulması (Örneğin TODAİE gibi),
3. Üniversitelerin özel yöneticilik eğitim programları yapması,
4. İş başında sistemli yetiştirme,
5. Panel, seminer ve konferanslar düzenlenmesi,
6. Gösteri ve geziler düzenlenmesi,

7. Kurum içinde değişik görevlerde bulunulması,
8. Örnek olaylardan yararlanma,
9. Grup tartışmaları yapılması

Çelik (1990), "Okul Müdürlerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri" konulu doktora tezinde, eğitim müdürlerinin yetiştirilmesi konusunda okul yöneticilerine anket uygulayarak eğitim müdürlerinin yetiştirilmesi istihdamı, atanması ve yükseltilmesi biçimine, iş doyumuna ve yetiştirme programının içeriğine ilişkin bulgular ve yorumlar getirmiştir. Bu araştırma sonucunda; eğitim yöneticisi yetiştirme politikası temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmamıştır. Kalkınma planlarında, milli eğitim şuralarında ve ilgili yasalarda eğitim yöneticisi yetiştirme politikası belirginlik kazanmamıştır. Eğitim müdürlerinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içi eğitimlerinin yöneticilik görevi için hazır değildirler. Hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilme politikasını yöneticiler daha çok benimsemektedir. Tüm denekler, eğitim yöneticisini atanması, istihdamı ve yükseltilmesine ilişkin eğitimden çok deneyim ölçütüne önem vermektedirler. Yöneticilerde iş duyumsuzluğu yüksektir. Yöneticiler tarafından eğitim yöneticisi yetiştirme programının içeriğine önem verdikleri sonuçlara varılmıştır (Çelik, 1990, s. 170-172).

Kaya (1993), "Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama" konulu çalışmasında eğitim yönetimini ve yönetimin örgütsel ve yönetsel sorunlarını, eğitim müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içi yöneticilik eğitimini çeşitli açılardan incelemiş, eğitim müdürlerinin yetiştirilmesi, seçilmesi, atanması, politik etkilerden uzak tutulması, güvencesi, yükselmesi konularında modeller önermiştir. Önerilen bu modellerin yasalara bağlanarak uygulanmasında aşağıdaki yararların sağlanacağı umulmaktadır (Kaya (1993, s. 314-316):

Yönetici olmanın koşulu yöneticilik eğitimidir. Bu şekilde yöneticilik okulları kurulmalı ve meslek kuruluşu olarak faaliyet göstermelidir. Yönetici atamalarında politika etkisini kaybedeceğinden siyasi tercih sadece görevin gerektirdiği yöneticilik eğitimi düzeyinden geçmiş olan aynı yeterlikteki adaylar arasından seçim yapmakla sınırlı kalacak ve yöneticiler bu şekilde daha rahat çalışacaklardır. Siyasal partilere değil, devlete hizmet eden yönetici kadrosu oluşacaktır. Atama ve meslekte ilerleme, yöneticilerin hizmet içinde yetişmeye

bağlanması, tembelliğe, yetersizliğe, siyasal kayırmalara prim veren son derece geri ve yanlış politikalara son verecektir. Yöneticilerin profesyonel eğitim sonucunda kurumlarında başarılarının artması sonucu yöneticiliğin statü ve saygınlığı artıracaktır. Eğitim müdürlerinin yönetim alanındaki bilgisizliklerinden kaynaklanan örgütsel ve yönetsel sorunlar giderilmiş olacak ve bu gelişmeleri, özgürlükçü demokrasinin ve sağlıklı kalkınmanın gerektirdiği özellikte insan gücü yetiştiren eğitim seviyesinin oluşması izleyecektir.

Açıkalm (1994), "Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği" adlı çalışmada eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği üzerinde durarak okul yöneticiliğinin önemine değinerek çağdaş okul yöneticisinin; kapsamlı, insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış kişi olarak sıralamıştır (Açıkalm, 1994, s. 6).

Açıkgöz (1994), "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmada eğitim müdürlerinin iletişim, görüşme, planlama, karar verme, sorun çözme ve toplantı yönetimi konularında sahip olmaları gerekli bilgi ve becerilerin neler olduğuna değinmiştir. Ayrıca aynı çalışmada yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumluluklarını; amaca ulaşma, içsel varlığı sürdürme, dış çevreye uyum, kültürel örüntüleri yaşatma şeklinde ifade etmektedir (Açıkgöz, 1994, s. 11).

Aydın (1994), "Eğitim Yönetimi" adlı çalışmada okul müdürlerinin önemli sorumlulukları olarak şu noktaları vurgulamaktadır (Aydın, 1994, s. 178):

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma,
2. Etkili bir işletme yönetimi,
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,
4. Eğitim programının geliştirilmesi,
5. Mesleğe hizmet.

Drucker (1994), "Yönetim; Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları" adlı çalışmada yönetimin boyutları, yöneticilik mesleği, yöneticinin işi ve görevleri ve yönetsel beceriler konularında açıklamalar getirmiştir. Daha çok işletme

yöneticiliğine yönelik olan bu çalışmada, özellikle bir yöneticinin işletme için önemi, yöneticilere neden gereksinim duyulduğu, yöneticilerin neleri, nasıl yapması ve uygulaması gerektiği noktaları üzerinde durulmuştur. Yöneticide bulunması gereken yönetimsel becerileri şöyle özetlemiştir (Drucker,1994, s. 347):

1. Etkili kararlar almak,
2. Etkili haberleşme ve iletişim,
3. Kontrol ve ölçülerin uygun kullanımı,
4. Bütçe ve iş planlamasındaki beceri,
5. Yönetim bilimini kullanmadaki beceri,

Ayrıca bu becerilerin tek başına hiçbir yöneticide var olamayacağını, ancak her yöneticinin bunların ne olduğunu ve ne tür yararlar sağlayacağını bilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Peter (1994), "Yönetici Eğitimi" konulu çalışmasında eğitim, yönetici ve kalkınma ilişkisini, çeşitli yetiştirme yöntemlerini ve lisans düzeyinde yönetici eğitimi problemlerini araştırarak çeşitli saptamalarda bulunmuştur. Bu çalışmada yöneticide bulunması gereken 20 yeterli alan saptanarak, bu alanların yönetici yetiştirmede önemli olduğu vurgulanmıştır. Bunlar özetle: 1:Planlama becerisi, 2:Planı yorumlayabilme becerisi, 3:Sorunları çözme becerisi, 4:Örgütlenme becerisi, 5:Yöneltilme bilgi ve becerisi, 6:Etkili iletişim sağlayabilme becerisi, 7:Yönetimsel bilgi ve beceri, 8:Yönetim ilkelerini uygulayabilme becerisi, 9:Toplumsal sorunlara duyarlı olma becerisi, 10:Uluslararası ilişkilerin önemine inanma becerisi, 11:Yönetici liderlik bilgi ve becerisi, 12:Eşgüdümleme becerisi, 13:Çalışanları isteklendirme becerisi, 14:Halkla ilişkilerde bilgi ve beceri, 15:Değerlendirme yapabilme becerisi, 16:Yönetim alanlarına ilişkin iletişim kurma becerisi, 17:Astlarını yetiştirme bilgi ve becerisi, 18:Personel yönetimi bilgi ve becerisi, 19:Karar verme bilgi ve becerisi, 20:Yabancı dil bilme becerisi (Peter (1994, s. 101-102).

Demirtaş (1997), "Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları" konulu yüksek lisans tezinde bir eğitim yöneticisinin etkili olmak için hangi niteliklere sahip olması ve nasıl davranması gerektiği üzerinde durmuştur. Ayrıca bu çalışmada etkili bir eğitim yöneticisinin yönetim süreçlerini kullanma ve davranış etkenlerini gösterme

becerisinin nasıl olması gerektiği vurgulanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda etkili bir eğitim yöneticisinden beklenen davranışları; eğitim ve öğretim etkinliklerini planlar ve uygular. Öğrenci başarısına önem verir. Öğretmen ve öğrencilerden beklediği yüksek beklentileri onlara iletir. İstendik davranışları özendirir. Öğretim programlarını eşgüdüler. Okul çalışmalarının okula bağlanmasını sağlar. Öğrenci başarısı için kendini ve personeli sorumlu tutar. Okulun her tarafında sıkça görülür. Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir. Açık bir örgüt iklimi oluşmasını sağlar. Öğrenciler ile sürekli görüşür. Yönetim süreçlerine personeli katar. Demokratik yönetim ve liderliği geliştirir. Başkalarına birey olarak eşit davranır ve ilgi gösterir. Sınıfları zaman zaman ziyaret eder. Doğru karar için sürekli bilgi toplar. Sorumluluğu eşit olarak dağıtır. Örgütü ile gurur duyar ve bunu ifade eder. Personelin gelişimi için gerekli olanakları yaratır. İyi bir okul çevre ilişkisi kurması gerekir şeklinde özetlenmiştir (Demirtaş 1997, s. 144-145).

Turan (2007), tarafından yapılan Ankara ili Çankaya ilçesinde okul müdürleriyle yaptığı “Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları ” konulu yüksek lisans tezinde resmi ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetim çalışmalarında karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara müdürlerin nasıl çözüm ürettikleri üzerinde durmuştur. Okul müdürleri ile görüşme yolu ile elde edilen bilgiler doğrultusunda okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar beş başlık halinde betimlenmiş araştırma sonucunda (Turan, 2007, s. 163-175):

1. Personelle ilgili karşılaşılan sorunlar: Öğretmen eksikliği ve öğretmen atama ve görevlendirmelerinin düzensiz işletilmesi, öğretmen seçiminde müdürlerin etkisinin olmaması, aday öğretmenlerin derslerine girerken bir taraftan da temel ve hazırlık eğitimlerini yürütmeye çalışmaları, kötü niyetli izin kullanımı, memur ve hizmetli sayısının yetersiz oluşu, mevzuat değişiklikleri sebebi ile özlük işlerinin düzensizliği ve personelinde özlük haklarını bilmemeleri, resmi prosedürün fazla olması, okul yöneticilerine hizmet içi eğitimin yetersiz verilmesi, öğretmenlerin etik dışı davranışları ve bu sebeple oluşan iletişim sorunları, ödül işlemlerinin yürütülememesi, müdürlerin yoğun iş sebebi ile öğretmen denetimlerini yapamamaları, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişime direnç göstermeleri,

2. Öğrenci hizmetleri ilgili karşılaşılan sorunlar: Öğrenci kayıtlarında veli baskısı, zorunlu eğitimin tam olarak uygulanamaması ve son sınıf öğrencilerinin

yıl sonu devamsızlıkları, mevzuata göre lise yönlendirmesinin yetersiz uygulanması, okul sağlık personelinin olmaması, fakir öğrencilerin belirlenmesinde yaşanan sorunlar,

3. Öğretim hizmetleri ilgili karşılaşılan sorunlar: Sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli baskısı, öğretmenler kurulu kararlarına öğretmenlerin uymaması, kütüphanenin memur olmaması sebebi ile işler kullanılmaması, öğretmenlerin niteliksel eksiklikleri,

4. Eğitim hizmetleri ilgili karşılaşılan sorunlar: Rehber öğretmen olamaması, öğrencilerin zorba davranışları ve argo konuşmaları, öğretmenlerin disiplin konusunda idare ile eşgüdümlü çalışmaması, öğretmenlerce nöbet görevinin önemsenmemesi, sosyal etkinlik çalışmalarının (kulüp vs.) kağıt üzerinde yapılması ve etkinlikler için uygun alanların olmaması, okul aile birliği çalışmaların yükünün müdürde olması, maddi imkansızlık sebebi ile çevrenin maddi desteğinin sağlanması için müdürün özel çaba içine girmeye zorlanması,

5. Okul işletmesi ilgili karşılaşılan sorunlar: Okul donanım ihtiyaçları için merkezi bütçeden yeteri destek alnamaması, ihtiyaçların velilerin desteği ile karşılanmaya çalışılması ve bu konuda basına engelleyici demeçler verilmesi, hizmetli sayısının yetersizliği ve okul güvenlik memurunun olmaması, kantin gelirlerinin % 20 sinin MEB tarafından kesilmesi, öğrencilerin servislerdeki uygunsuz davranışlar olarak belirtmiştir.

Aslanargun ve Bozkurt (2012), tarafından yapılan Düzce ili Akçakoca ilçesinde okul müdürleriyle yaptığı “Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar” araştırmasında okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar üzerinde durmuştur. Okul müdürleri ile görüşme yolu ile elde edilen bilgiler doğrultusunda okul müdürlerinin; okul bütçesi, yardımcı personel hizmetleri, eğitim - öğretim ile çevre ve öğretmenler konusunda sorun yaşadıklarını belirlemiştir. Yöneticilerin okul yönetiminde tutarlı olmaları gerektiği, problem çözümünde kurumsal farklılıkların buna bağlı olarak da çözüm yollarının farklı olacağı, öğretmenlerin liderlik davranışlarının desteklenmesi gerektiği, iletişim sorunları ile ilgili müdürlerin kendilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulamıştır (Aslanargun ve Bozkurt, 2012, s.349-368).

Taşdan, Tösten, Bulut ve Karakaya (2013), tarafından yapılan Kars ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerle “Okul Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Karşılaşılan Yönetim Sorunlarına İlişkin Görüşleri” araştırmasında okullarda karşılaşılan yönetim sorunlarının üzerinde durulmuş anket yolu ile elde edilen bilgiler doğrultusunda okul yönetiminde yönetim sorunlarına sebep olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır (Taşdan, Tösten, Bulut ve Karakaya, 2013, s. 95-113):

- Yöneticilerin velilere yönelik olarak algıladıkları sorunlar; velilerin eğitim seviyelerinin düşük olması, velilerin ekonomik durumlarının zayıf olması ve ailelerinden yeterli ilgi görmemeleri,
- Öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar; kendilerini geliştirmede isteksiz olmaları, ilgili yönetmelikleri bilmemeleri ve okul ihtiyaçları için gerekli mali destek alamamaları,
- Okul yönetiminden kaynaklanan sorunlar; atama, görevlendirme ve yer değiştirmelerde siyasi tercihlerin ön plana çıkması, üst yöneticilerin (Milli eğitim müdürü, şube müdürü) okullara denetim veya rehberlik amaçlı gelmemeleri ve görev dağılımlarında öğretmen yetersizliği,
- Okul binalarından kaynaklanan sorunlar; okuldaki laboratuvarların yetersiz olması, acil durumlarda müdahale etmek için yeterli araç gereç ve donanımın olmaması ve okulda deprem ya da yangın durumunda, öğrencileri tahliye imkânının bulunmaması,
- Denetim ve deneticilerden kaynaklanan sorunlar; merkez ve taşra okullarından aynı standartların beklenmesi, denetim için gelen müfettişlerin sürekli evrakla meşgul olması, müfettişlerin insan ilişkilerinin zayıf olması ve öğretmenlerin müfettişlerden daha fazla bilgiye sahip olması olarak belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

4.1.Yöntem

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

4.2.Araştırma Modeli

Araştırma genel tarama modeline göre desenlenmiş bir araştırma olup, görüşlerin belirlenmesi amacıyla da Sarıca (2006) tarafından beşli likert tipiyle geliştirilen “Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar Ölçeği” kullanılmıştır.

Tarama modeli mevcut olan bir durumu olduğu şekliyle betimleyen araştırma yaklaşımıdır. Mevcut durum kendine özgü şartlarıyla olduğu gibi çözümlenmeye çalışılır (İslamoğlu, 2009, s. 85).

Araştırmada (Sarıca, 2006, s. 112) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar Ölçeği” uygulandığından nicel yöntem kullanılmıştır. Nicel yöntem; hazır bulunan bir dizi soru üzerinden yorum yapabilmek için kullanılan araştırma türüdür. Nicel yöntemden elde edilen verilerle araştırılan konu hakkında evrenin düşünceleri üzerine istatistiksel analizler yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 187).

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013-2014 öğretim yılında Zonguldak ili genelindeki MEB Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve bünyesinde ilk ve orta okulu birlikte barındıran ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmacının MEB Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı bir ilköğretim okulunda müdür olarak görev yapması ve bu özelliğinin örneklem grubuna ulaşmasını kolaylaştırıcı bir unsur olarak görülmesi, araştırmanın evreninin seçilmesinde etkili olmuştur.

Evreni oluşturan Zonguldak ili genelindeki 182 okul müdürünün tamamına ulaşıldığı için ayrıca örneklem alınmamıştır. Uygulanan ölçeğin 131'i yani % 71,98'i geri dönmüştür.

4.4. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırmanın istenen sonuçlarına ulaşabilmesi için öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapmıştır. Literatür taraması sonuçlarıyla birlikte uzman görüşleri de alınarak, okul müdürlerinin okullarında karşılaştıkları başlıca sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ışığında "İlköğretim okulu (ilkokul, ortaokul, ilk ve ortaokulu bünyesinde barındıran ilköğretim okulu) müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların nedenleri konusundaki görüşlerini belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak Sarıca (2006, s. 112) tarafından beşli likert tipiyle geliştirilen "Okul Müdürlerinin Okullarında Karşılaştıkları Yönetim Sorunları Ölçeği" Zonguldak iline uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek Zonguldak iline uyarlandığı için bu çalışmada yeniden güvenilirlik analizi yapılmış ve 24 önermeden oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,857 olarak hesaplanmıştır. Bu değer $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ aralığında olduğundan, ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ölçek 5'li Likert Tipi bir ölçektir. Her bir maddeye verilecek cevaplar 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Cevaplayıcılar her bir önermeye ilişkin cevaplarını "Tamamen katılıyorum", "Oldukça katılmıyorum", "Çok az katılıyorum", "Katılıyorum" ve "Hiç katılmıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplamışlardır.

4.4.Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında ölçek 31/03/2014 tarihinde Zonguldak Valiliğinden izin alınarak MEB iletişim ağı olan www.meb.k12.tr sistemi üzerinden Zonguldak ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okul internet e-posta adreslerine yollanmıştır. Araştırmacı tarafından Zonguldak il merkezi, Çaycuma, Kilimli, Devrek, Kozlu ve Gökçebey ilçelerindeki okul müdürleri ile telefonla iletişime geçilmiş ölçeğin elektronik ortamda doldurulması istenmiş daha sonra doldurulan ölçek araştırmacının e-posta adresine okul müdürlerince geri yollanmıştır. Ereğli ve Alaplı ilçelerindeki okul müdürlerinin okullarına ölçek bir gün önce elden dağıtılmış ve toplanmıştır. Ölçek 182 okul müdürüne gönderilmiş ve 131 okul müdürü geri bildirimde bulunarak 15/04/2014 tarihinde tamamlanmıştır. Ölçek Zonguldak il merkezi ve ilçelerindeki devlet ilkokul, ortaokul ve ilköğretim okullarında görev yapan müdürlere uygulanmış olup okul müdür sayıları ve geri bildirimde bulunan okul sayıları şu şekilde oluşmuştur:

Zonguldak il merkezindeki 38 okul müdüründen 24' ü, Ereğli İlçesindeki 41 okul müdüründen 24' ü, Çaycuma İlçesindeki 33 okul müdüründen 24' ü, Kilimli İlçesindeki 19 okul müdüründen 17' si, Alaplı İlçesindeki 13 okul müdüründen 12' si, Devrek İlçesindeki 14 okul müdüründen 12' si, Kozlu İlçesindeki 14 okul müdüründen 10' u, Gökçebey ilçesindeki 10 okul müdüründen 8' i, toplamda ise 131'i yani % 71,98'i ankete geri bildirimde bulunmuştur.

4.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme araçları ile toplanan verilerin çözümlemesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Araştırmanın amaçları çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Program ile frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) lar yardımıyla Zonguldak ili ve ilçelerinde görev yapan okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Okul müdürlerinin; formasyon eksikliği, fiziksel durum, okul içi insan faktörü ve okul dışı insan faktörü sorunlarına ilişkin görüşleri arasında bazı değişkenler açısından farklılıklar olup olmadığının belirlenmesinde ise, aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) t –Test, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis uygulanmıŐtır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Alt problemlerde yer alan her bir soruya ilişkin bulgular bu bölümde tek tek ele alınmış ve yorumlanmıştır.

5.1. Bulgulara İlişkin Değişkenler

Araştırmada okul müdürlerinin görüşleri, görev yaptıkları okulların türü, cinsiyet, medeni durum, yaş, yaşadıkları yerleşim birimi, eğitim durumu, mesleki kıdem, hizmetiçi kursuna katılma durumu, meslekle ilgili kitap okuma sayısı, yöneticilik kıdemi, görev yaptıkları okuldaki yöneticilik süresi, okullarındaki öğrenci sayıları ve ortalama sınıf mevcutları değişkenleri dikkate alınarak değerlendirmeye alınmış ve bu değişkenlere göre yorumlanmıştır.

5.2. Okul Müdürlerinin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin okul türü, cinsiyet, medeni durum, yaş, yaşadıkları yer, eğitim durumları, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, hizmet içi eğitim durumları, okul öğrenci sayısı, sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı değişkenlerine ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) bilgileri verilmiştir.

Tablo 5.2. 1. Okul Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullara Ait Bilgiler

Okul Türü	Frekans	Yüzde
İlkokul	35	26.7
Ortaokul	31	23.7
İlköğretim Okulu	65	49.6
Toplam	131	100.0

Tablo 5.2.1'den anlaşılabilceği gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 35'i (% 26,7) ilkokulda, 31'i (% 23,7) ortaokulda, 65'i ise (% 49,6) ilköğretim okulunda görev yapmaktadır. Okul müdürlerinin yarısı ilkokul ve ortaokulun birlikte

veya aynı binada eğitim gördüğü ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Bu da 11 Nisan 2012 tarih ve 28261 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “6287 sayılı İlköğretim Ve Eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 4+4+4 eğitim sistemine geçilmiş olmasına karşın okulların dönüşümlerinin henüz tam anlamı ile tamamlanamadığını göstermektedir (R.G. 2012: 1-4).

Tablo 5.2. 2. Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine Ait Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	125	95.4
Kadın	6	4.6
Toplam	131	100.0

Tablo 5.2.2’den anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 125’i (% 95,4) erkek, 6’sı (% 4,6) kadındır. Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğinde “toplumun bakış açısı, gelenekler, ev işlerinin yoğunluğu, evlilik ve çocuk sahibi olmanın getirdiği yükümlülükler, başaramamaktan çekinme ve özellikle diğer kadın öğretmenlerin kadın yöneticilere karşı olumsuz tavır takınmaları” sebepler ile bulunmak istememektedirler (Çelikten, 2004, s. 107). Okullarda yöneticilerin kadın olmasının önünde herhangi bir hukuki engel yoktur. Kadın öğretmenlerin evli ve çocuklu olmaları onları daha çok ev hayatına yönlendirmeleri sebebi ile yöneticiliği tercih etmemektedirler (Taşdan, Tösten, Bulut ve Karakaya. 2013, s.104). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakını erkektir. Sonuçlar kadın öğretmenlere okul müdürü olmaları herhangi bir pozitif ayrımcılık uygulanmadığı görülmekte ve kadın öğretmenlerin okul müdürü olmak için çok istekli olmadıklarını düşündürmektedir.

Tablo 5.2. 3. Okul Müdürlerinin Medeni Durum Değişkenine Ait Bilgiler

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	126	96.2
Bekâr	5	3.8
Toplam	131	100.0

Tablo 5.2.3’ten anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 126’sı (% 96,2) evli, 4’ü (% 3,8) bekârdır. Okul müdürlerinin tamamına yakını evlidir. Araştırmada okul müdürlerinin % 96 sının 31 yaş ve üzerinde olduğu görülmekte olup Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ilk evlilik yaşı 2012’de

26,7 olduğu düşünülürken okul müdürlerinin evli olma oranlarının yüksek olması normaldir (TÜİK, 2013).

Tablo 5.2. 4. Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine Ait Bilgiler

Yaş	Frekans	Yüzde
23-30 Yaş	6	4,6
31-35 Yaş	8	6,1
36-40 Yaş	25	19,1
41 Yaş ve üzeri	92	70,2
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.4'ten anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 6'sı (% 4,6) 23-30 yaş arasında, 8'i (% 6,1) 31-35 yaş arasında, 25'i (% 19,1) 36-40 yaş arasında ve 92'si (% 70,2) 41 yaş ve üzerindedir. Okul müdürlerinin çok azının (% 10,7) 35 yaş ve altında yaşa sahiptir. Verilerden genç öğretmenlerin müdür olabilmesi için yaşa bağlı olarak yeterli şartlarının oluşmadığı veya müdür olmak için genç öğretmenlere herhangi bir pozitif ayrımcılık yapılmadığı onların bu konuda teşvik edilmediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.2. 5. Okul Müdürlerinin En Çok Hangi Yerleşim Biriminde Yaşadıklarına Ait Bilgiler

En Çok Yaşadıkları Yerleşim Yeri	Frekans	Yüzde
Köy	22	16,8
Kasaba	13	9,9
İlçe	66	50,4
İl	30	22,9
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.5'ten anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 22'si (% 16,8) yaşamının büyük bir kısmını köyde, 13'ü (% 9,9) yaşamının büyük bir kısmını kasabada, 66'sı (% 50,4) yaşamının büyük bir kısmını ilçede ve 30'u (% 22,9) yaşamını büyük bir kısmını ilde geçirmiştir. Okul müdürlerinin yarısı ilçede yaşamlarını sürdürmüşlerdir.

Tablo 5.2. 6. Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarına Ait Bilgiler

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Eğitim Fakültesi	84	64,1
Fen Edebiyat Fakültesi	7	5,3
Eğitim Yüksek Okulu	20	15,3
Diğer	20	15,3
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.6'dan anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 84'ü (% 64,1) eğitim fakültesi mezunu, 7'si (% 5,3) fen edebiyat fakültesi mezunu, 20'si (% 15,3) eğitim yüksek okulu mezunu ve 20'si (% 15,3) diğer eğitim düzeyindedir. Elde edilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin yarısından fazlası eğitim fakültesi mezunudur. Mezun olunan okulun, okul müdürlerinin seçiminde belirleyici bir etkisi olmadığını göstermektedir.

Tablo 5.2. 7. Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Ait Bilgiler

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	7	5,3
6-10 Yıl	5	3,8
11-15 Yıl	19	14,5
16-20 Yıl	37	28,2
21 Yıl ve üzeri	63	48,1
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.7'den anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 7'si (% 5,3) 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip, 5'i (% 3,8) 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip, 19'u (% 14,5) 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip ve 63'ü (% 48,1) 21 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahiptir. İlköğretim okullarında müdür olmak için mesleki kıdem değerlendirme ölçütlerinden biridir (Gümüseli, 1996, s.84). Okul müdürlerinin yarısı 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptirler. 10 yıl altında mesleki kıdeme sahip müdür sayısı 12 iken okul müdürleri içerisindeki oranı % 9,1'dir. Müdür sayısının yıllara göre artış göstermesi müdür olmak için mesleki kıdem etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2. 8. Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaç Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Ait Bilgiler

Katılan Kurs	Frekans	Yüzde
5'ten az	96	73,3
5 ve 5'ten fazla	35	26,7
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.8'den anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 96'sı (% 73,3) 5 defadan az hizmet içi eğitim kursuna katılmıştır. 35'i ise (% 26,7) 5 ve 5' den fazla hizmet içi eğitim kursuna katılmıştır. Okul müdürlerini çoğunluğu 5' ten az hizmet içi eğitim kursuna katılmıştır. Okul yöneticisi olmanın ilk koşulu öğretmen olmak olan ülkemizde okul müdür olmak için herhangi bir eğitim

verilmemektedir. Okul müdürlerinin müdür olduktan sonra hizmet içi kurs veya seminerlerle eğitilmesi gerekmektedir (Koçak, 2009, s. 72). Okul yöneterek elde edilen tecrübelerin hizmet içi eğitime katılarak elde edilen bilgi ve becerilerle birleştirilmesi okul müdürlerinin okullarındaki yönetim başarılarını artıracaktır. Okul müdürlerine yönelik olarak hizmet içi eğitim uygulamalarının yetersiz oluşu okulların etkinliğini azaltmaktadır. (Gümüseli, 1996, s.88-89). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 70,2'si (Tablo 5.2.4.) 41 yaş ve üzeri yaşa sahip oldukları, % 76,3'ü (Tablo 5.2.7) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları düşünüldüğünde okul müdürlerinin hizmet içi eğitime katılma oranlarının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. 9. Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi İle İlgili Okudukları Eser Sayılarına Ait Bilgiler

Okudukları Eser Sayısı	Frekans	Yüzde
8'den az	89	67,9
8 ve 8'den fazla	42	32,1
Toplam	131	100

Tablo 5.2.9'dan anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 89' unun (% 67,9) eğitim yönetimi ile ilgili mesleki hayatları boyunca okuduğu eser sayısı 8' den azdır. 42'sinin ise (% 32,1) eğitim yönetimi ile ilgili okuduğu eser sayısı 8 ve 8'den fazladır. Okul müdürlerinin yarısından fazlasının 8'den az sayıda eğitim yönetimi ile ilgili eser okuduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin % 90,8'inin (Tablo 5.2.7) 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları düşünüldüğünde okunan eser sayısının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. 10. Okul Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Ait Bilgiler

Okul Müdürlüğü Yapılan Süre	Frekans	Yüzde
0-10 Yıl	85	64,9
11 yıl ve üzeri	46	35,1
Toplam	131	100

Tablo 5.2.10'dan anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 85'i (% 64,9) 0-10 yıl arası süredir okul müdürlüğü yapmaktadır. 42'si ise (% 35,1) 11 yıl ve üzeri süredir okul müdürlüğü görevi yürütmektedir. Okul müdürlerinin yarısından fazlası 0-10 yıl müdürlük kademine sahiptir.

Tablo 5.2. 11. Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Ait Bilgiler

Buldukları Okuldaki Müdürlük Süreleri	Frekans	Yüzde
0-2 Yıl	51	38,9
3 yıl ve üzeri	80	61,1
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.11'den anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin 51'i (% 38,9) 0-2 yıl arası süredir buldukları okulda müdürlük görevini yürütmektedirler. 80'i ise (% 61,1) 3 yıl ve üzeri süredir buldukları okulda müdürlük görevini yürütmektedirler. Okul müdürlerinin yarıya yakını buldukları okulda 0-2 yıldır müdürlük yapmaktadır. Veriler okul müdürlerinin atama ve yer değiştirme çalışmalarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yakın zamanda yapıldığını göstermektedir.

Tablo 5.2. 12. Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Ait Bilgiler

Öğrenci Mevcudu	Frekans	Yüzde
500'den az	102	77,9
500 ve üzeri	29	22,1
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.12'den anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okulların 102'sinin (% 77,9) okul mevcudu 500' den azdır. Araştırmaya katılan 29 okulun ise (% 22,1) okul mevcudu 500 ve üzeri sayıdadır. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki öğrenci mevcudunun 1/4' ünden azı 500 ve üzeri öğrenci mevcuduna sahip okullardır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların % 49,6'sı (Tablo 5.2.1) ilköğretim okulu olduğu düşünüldüğünde ilköğretim okullarının çoğunluğunun öğrenci sayısının 500' ün altında olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. 13. Araştırmaya Katılan Okullardaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Ait Bilgiler

Ortalama Sınıf Mevcudu	Frekans	Yüzde
20-30 Öğrenci	118	90,1
31-40 Öğrenci	13	9,9
Toplam	131	100,0

Tablo 5.2.13'ten anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan okullardaki ortalama sınıf mevcudu sayısı incelendiğinde, 118 okulun (% 90,1) ortalama sınıf mevcudu sayısı 20-30 öğrenci arasındadır. 13 okulun (% 9,9) ortalama sınıf mevcudu sayısı 31-40 öğrenci arasındadır. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okullardaki sınıf mevcutları incelendiğinde 31-40 sınıf mevcuduna sahip okulların oranı 1/10 seviyesindedir. Verilerden okul müdürlerinin görev yaptıkları okullarda sınıf mevcutlarının fazla olmadığını (Türkiye ortalaması 2013-2014 eğitim öğretim yılında MEB verilerine göre 29) göstermektedir (MEB, 2014).

5.3. Okul Müdürlerinin ‘Okul müdürlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlarla ’ İlgili Düşüncelerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan ilköğretim, ortaokul ve ilköğretim okulu müdürlerinin ölçek formunda sorulan sorulara verdikleri cevapların frekans (f), yüzde (%), ortalaması (\bar{x}), standart sapması (ss) ve gerçekleşme düzeyi bilgileri verilmiştir. Bu bölümde okul müdürlerinin ‘Okul müdürlerinin karşılaştığı yönetsel sorunlar ölçeği’ anket sorularına verdikleri cevaplar işlenmiştir.

Aritmetik ortalamaların değerlendirilmesi; beşli değerlendirme ölçeklerindeki dört aralık ölçeğin en çok rakamı olan beşe bölünerek elde edilen 0,80 sayısı, değerlendirmenin aralık genişliği olarak kullanılmış olup rollerin gerçekleşme düzeyi ve sınırlayan faktörlere ilişkin görüşlerinin düzeyleri Tablo 5.3.1.1. de gösterilmiştir (Gümüşeli, 1996, s. 32; Gökyer, 2004, s. 66):

Tablo 5.3.1. 1. Düzey Aralıkları

Gerçekleşme Ortalama Oranı	Gerçekleşme seviyesi
1.00 - 1.79	Çok Düşük
1.80 - 2.59	Düşük
2.60 - 3.39	Orta
3.40 - 4.19	Yüksek
4.20 - 5.00	Çok Yüksek

Tablo 5.3.1. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlarla İlgili Görüşleri – 1

Örnek Sıra No	Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler	Değerler	Katılım Derecesi					Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart sapma (ss)	Gerçekleşme düzeyi
			Hiç katılmıyorum	Çok az katılmıyorum	Katılmıyorum	Oldukça katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum			
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Frekans	5	22	35	25	44	3,62	1,218	Yüksek
		Yüzde	3,8	17	27	19	34			
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Frekans	33	41	33	17	7	2,42	1,157	Düşük
		Yüzde	25	31	25	13	5,3			
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Frekans	18	36	34	26	17	2,91	1,243	Orta
		Yüzde	14	28	26	20	13			
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Frekans	57	44	11	13	6	1,98	1,157	Düşük
		Yüzde	44	34	8,4	9,9	4,6			
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	39	33	28	19	12	2,48	1,303	Düşük
		Yüzde	30	25	21	15	9,2			
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	52	24	22	14	19	2,40	1,462	Düşük
		Yüzde	40	18	17	11	15			
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Frekans	3	12	37	36	43	3,80	1,072	Yüksek
		Yüzde	2,3	9,2	28	28	33			
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	5	17	27	38	44	3,80	1,164	Yüksek
		Yüzde	3,8	13	21	29	34			
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	4	16	34	42	35	3,70	1,092	Yüksek
		Yüzde	3,1	12	26	32	27			
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	14	26	53	24	14	3,00	1,116	Orta
		Yüzde	11	20	41	18	11			
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	Frekans	4	7	36	21	63	4,00	1,12	Yüksek
		Yüzde	3,1	5,3	28	16	48			
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Frekans	22	27	22	24	36	3,20	1,463	Orta
		Yüzde	17	21	17	18	28			
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Frekans	5	5	27	28	66	4,10	1,097	Yüksek
		Yüzde	3,8	3,8	21	21	50			
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	10	16	33	38	34	3,50	1,217	Yüksek
		Yüzde	7,6	12	25	29	26			
15	Yeterli sayıda branş öğretmeninin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	19	15	32	25	40	3,40	1,402	Orta
		Yüzde	15	12	24	19	31			
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	48	6	27	13	37	2,90	1,658	Orta
		Yüzde	37	4,6	21	9,9	28,2			

Tablonun devamı sonraki sayfadadır.

Tablo 5.3.1. 3. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlarla İlgili Görüşleri – 2

Örnek Sıra No	Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler	Değerler	Katılım Derecesi					Aritmetik Ortalama (\bar{x})	Standart sapma (ss)	Gerçekleşme düzeyi
			Hiç katılmıyorum	Çok az katılıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum			
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	3	7	16	16	89	4,40	1,041	Çok yüksek
		Yüzde	2,3	5,3	12	12	67,9			
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Frekans	24	27	29	18	33	3,10	1,448	Orta
		Yüzde	18	21	22	14	25,2			
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Frekans	56	34	19	16	6	2,10	1,214	Düşük
		Yüzde	43	26	15	12	4,6			
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	31	37	28	16	19	2,70	1,352	Orta
		Yüzde	24	28	21	12	14,5			
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Frekans	48	27	28	15	13	2,40	1,344	Düşük
		Yüzde	37	21	21	12	9,9			
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	8	24	38	28	33	3,40	1,221	Yüksek
		Yüzde	6,1	18	29	21	25,2			
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	14	30	35	26	26	3,20	1,28	Orta
		Yüzde	11	23	27	20	19,8			
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Frekans	25	39	33	18	16	2,70	1,269	Orta
		Yüzde	19	30	25	14	12,2			

Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkında düşüncelerini araştırmak amacıyla hazırlanan anket formuna verilen cevaplar incelendiğinde:

1.“Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,61$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 5’i (% 3,8) hiç katılmıyorum, 22’si (% 16,8) çok az katılıyorum, 35’i (% 26,7) katılıyorum, 25’i (% 19,1) oldukça katılıyorum, 44’ü (% 33,6) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 79,4’ü okul yönetiminde karşılaşılan sorunların oldukça fazla olduğu, % 20,6’sı çok az veya olmadığına belirtmiştir. Okul müdürleri yönetim ifadesinden genellikle sahip oldukları kaynaklar ile okullarını hangi düzeyde yönetebilecekleri üzerinde dururlar. Maddi kaynak ve okulun fiziksel durumu insan kaynağından daha önce değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar; okulun maddi kaynağının veli olması ve velilerin okula ilgisiz olmaları, okulun fiziksel olanakları, araç gereç eksiklikleri,

öğretmen ve personel eksiklikleri, okulun temel ihtiyaçlarının karşılanamaması gösterilebilir. Okul müdürleri yönetim sorunlarını ayırt etmeden birlikte değerlendirirler (Aslanargun ve Bozkurt. 2012, s. 349-368). Okul müdürleri yönetimle ilgili çok fazla olan sorunlarını bu kapsamda değerlendirmişler ve okullarında yönetsel sorunların çok olduğunu belirtmişlerdir.

2.“Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır” önermesinin düşük düzeyde ($\bar{x} = 2,41$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 33’ü (% 25,2) hiç katılmıyorum, 41’i (% 31,3) çok az katılıyorum, 33’ü (% 25,2) katılıyorum, 17’si (% 13) oldukça katılıyorum, 7’si (% 5,5) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 43,5’i üst makamlardan gelen baskılara maruz kaldığını, % 56,5’i kalmadığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin doğrudan çalıştıkları makamlar şube müdürleri, il ve ilçe milli eğitim müdürleri, kaymakam ve valilerdir. Okul müdürleri işlerini mevzuat doğrultusunda yerine getirmeye çalışırken çok önem arz eden konularda üst makamların sözel ve yazılı baskılarına maruz kalabilmektedirler. Yönetimde kişilerin pozisyonu sebebi ile makamsal güçleri vardır. Bu şekilde kazandıkları makamsal güçlerini astlarını yasalar ve konumları ile zorlayarak kullanırlar. Yasal gücünü resmi olduğundan esneklik tanınmadığında astlar yöneticilerinin emirlerine uymak zorundadırlar. Üstler konumları gereği astların sosyal ve ekonomik haklarının belirleyicisidirler. Üstler astları haklarından mahrum edeceği korkusu ile işlerin istedikleri şekilde gerçekleşmesini sağlarlar (Koşar ve Çalık, 2011, s. 584-586). Okul müdürlerinin yarıya yakını üst makamlardan gelen baskılara maruz kalmış durumdadırlar.

3.“Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 2,90$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 18’i (% 13,7) hiç katılmıyorum, 36’sı (% 27,5) çok az katılıyorum, 34’ü (% 26) katılıyorum, 26’sı (% 19) oldukça katılıyorum, 17’si (% 13) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 58,8’i sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik duyduğunu, % 41,2’si duymadığını belirtmiştir. Öğretmen performansı okulda öğrenci sorunlarını azalttığı gibi velilerin okuldan beklentilerinin karşılanması için önemlidir. Kişiler kendini güvende hissettiği ve ayrımcılık uygulanmadığı ortamlarda daha başarılı olacaktırlar. Kadrolu öğretmenlerin yanında statüsel eziklik

“tükenmişlik ve çaresizlik” yaşamaktadırlar. Okullarda açılan birçok seminerlere kadrosuz öğretmenler mevzuat gereği katılamamaktadır. Bu sebeplere müfettişler tarafından farklı muamele görmeleri, okul yönetimlerince sorumluluk verilmemesi, okul yönetimlerinin kendilerine verimsiz oldukları sebebi ile olumsuz yaklaşımları da eklenince ücretli öğretmenler görevlerinde motivasyonsuzluk yaşamaktadırlar (Torun, 2010, s. 110-111). Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin yarısından fazlası bu kapsamdaki öğretmenlerin performansından memnuniyetsizlik duymaktadır.

4. “Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar” önermesinin düşük düzeyde ($\bar{x} = 1,98$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 57’si (% 43,5) hiç katılmıyorum, 44’ü (% 33,6) çok az katılıyorum, 11’i (% 8,4) katılıyorum, 13’ü (% 9,9) oldukça katılıyorum, 6’sı (% 4,6) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 22,9’u öğretmenlerin okul müdürüne saygı duymadığını, % 77,1’i duyduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerinin performansının niteliği, okul müdürünün liderliğinin niteliği ile yakından ilgilidir. Öğretmenler okul müdürü ile her noktada uyum sağlayamayabilirler. Okul müdürünün ve öğretmenlerin dikkate değer çabaları olmadan saygıya dayalı bir çalışma ortamı yaratılamaz. Kişiler için saygı görmek onları işlerine güdüleme vazifesi görür. Bu şekilde kendilerine güvenme, başarmada istekli olma, kendilerini daha iyi ifade edebilmelerine olanak sağlarlar. Kişiler görevleri gereği rollerini yaparlarken ilişkilerin iyi olması gerektiğine inanırlar (Topkaya, 2013, s. 3-4). Okul müdürünün saygınlık kazanması için yapması gereken en önemli değişiklik, işini yapmakta olan öğretmenleri gereksiz sıkı kontroller yapmasıdır. Araştırmada okul müdürlerinin saygınlık edinmede liderliğinin bu kapsamda yeterli olduğu, öğretmenlerle aralarında saygı temelli bir iletişim olduğu görülmektedir.

5. “Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin düşük düzeyde ($\bar{x} = 2,48$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 39’u (% 29,8) hiç katılmıyorum, 33’ü (% 25,2) çok az katılıyorum, 28’i (% 21,4) katılıyorum, 19’u (% 14,5) oldukça katılıyorum, 12’si (% 9,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 45’i okullarındaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunların olduğunu, % 55’i olmadığını belirtmiştir. Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olması öğrencilerin

okul deneyimlerini ve bunun sonucu olarak da gelişimlerini etkileyen bir faktördür. Okuldaki öğrencilerin sayıca az olduğu okullara da ki öğrenciler daha fazla davranış alanına girmekte ve ders dışı etkinliğe katılabilmektedirler. Daha fazla sorumluluk gerektiren çalışmalar yapmakta ve okul işleyişine daha fazla katkıda bulunmaktadırlar. Bu sebeple de kendilerini daha değerli hissederler. Ayrıca okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olması okulun daha çabuk yıpranmasına, öğrenciler arasındaki sorunların artmasına bu da okul yönetiminin iş alanının genişlemesine neden olabilmektedir (Bakioğlu, 1999, s. 23-38). Okul müdürlerinin yarıya yakını okullarında öğrenci sayısının fazla olmasından kaynaklanan sorunlar olduğu yönünde düşüncelerini belirtmişlerdir.

6.“Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin düşük düzeyde ($\bar{x} = 2,41$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 52’si (% 39,7) hiç katılmıyorum, 24’ü (% 18,3) çok az katılıyorum, 22’si (% 16,8) katılıyorum, 14’ü (% 10,7) oldukça katılıyorum, 19’u (% 14,5) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 42’si okullarındaki sınıfların mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunların olduğunu, % 58’i olmadığını belirtmiştir. Sınıf mevcudu az olan sınıflarda öğrenciler bireysel ayrılıklara daha az duyarlı olmakta ve beraber çalıştığı kişileri daha kolay kabullenmektedirler. Bu da yönetim alanında sorunları azaltabilmektedir. Sınıf büyüklüğü öğretmenin kullandığı öğrenme stratejilerini de etkiler. Öğretmenler kalabalık olmayan sınıflarda kullandıkları öğrenme stratejilerini kalabalık sınıflarda uygulamakta zorluk yaşayabilirler. Eğitimsel başarısızlığı ve okul yönetiminde veli-öğretmen- idareci çatışmasını gündeme getirebilir. Kalabalık sınıflar öğretmenler öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği rollerini etkili olarak yapamamakta ve bu da okul idaresi ile sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir (Yaman, 2010, s. 403-414). Okul müdürlerinin yarıdan fazlası okullarındaki sınıflarda öğrenci sayısının fazla olmasından kaynaklanan sorunlar yaşamadığını düşünmektedir.

7.“Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,79$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 3’ü (% 2,3) hiç katılmıyorum, 12’si (% 9,2) çok az katılıyorum, 37’si (% 28,2) katılıyorum, 36’si (% 27,5) oldukça katılıyorum, 43’ü (% 32,8) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 88,5’i okullarındaki velilerin

ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların olduğunu, % 11,5'i olmadığını belirtmiştir. Velilerin ekonomik düzeyi; öğrencini yeteneğini, ilgilerini ve eğitime karşı tutumunu, akademik başarısını ve okula uyumunu etkileyen çok önemli etkidir. Ekonomik düzeyi yüksek olan öğrenciler, ekonomik düzeyi düşük olan öğrencilere göre, kendilerine güven, öz saygı, akademik başarı konularında daha ileri seviyededir. Velilerin ekonomik ve eğitsel düzey düşüklüğü, bu velilerin öğrencilerin dil gelişiminde sorunlara neden olmaktadır. Bu sebeple öğrenciler okuduklarını anlamada sorunlar yaşamaktadırlar. Velilerde öğrencilerin anlamadan kaynaklı akademik yetersizliklerini okul yönetimine ve öğretmenlere bağlamakta ve bu duruma imkânsızlık sebebi ile maddi destek verememeleri de eklenince çatışma yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (İpek, 2011, s. 70-78). Araştırmaya katılan okul müdürlerini büyük bir çoğunluğu velilerin ekonomik durumundan kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

8. “Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,75$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 5'i (% 3,8) hiç katılmıyorum, 17'si (% 13) çok az katılıyorum, 27'si (% 20,6) katılıyorum, 38'i (% 29) oldukça katılıyorum, 44'ü (% 33,6) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 83,2' si okullarındaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunların olduğunu, % 16,8' i olmadığını belirtmiştir. Okul yönetimlerinin en önemli sorunlarından biri okul binalarının yetersizliği sorunudur. Okul binaları inşa edilirken gününbirlik düşünülmemekte gelecekte olabilecek gelişmeler hesaba katılmadığı içinde ihtiyaca cevap veremez duruma gelmektedir. Birçok okulda okul öncesi eğitim, bilişim teknolojileri eğitimi vs. düşünülmediği için bu alanlara uygun mekânlar oluşturulamamaktadır (Başar, 2000, s.12-18). Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu okullarında okulun fiziksel yetersizliği sebebi ile sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

9. “Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,67$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 4'ü (% 3,1) hiç katılmıyorum, 16'sı (% 12,2) çok az katılıyorum, 34'ü (% 26) katılıyorum, 42'i (% 32,1) oldukça katılıyorum, 35'i (% 26,7) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 84,7'si okullarındaki velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan

sorunların olduğunu, % 15,3'ü olmadığını belirtmiştir. Veliler okula çoğunlukla çocuklarıyla ilgili şikâyet, parasal yardım istenmesi, öğrencinin notunun bildirilmesi, uyarı vb. nedenlerle çağrıldıklarını düşünmektedirler. Bunların sonucunda ailelerde beliren duygular, genellikle çekinme, korku, boş vermişlik ve öfke olmaktadır. Bu olumsuzlukları gidermek için okul müdürleri velilerle belli aralıklarla toplantılar düzenlemeleri ve onların kaygılarını azaltmaları gerekir (Demirbulak, 2000, s. 53-56). Araştırmada okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu velilerin okulla yeterli işbirliğinde olmamalarından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını belirtmektedirler.

10. "Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır" önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 2,98$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 14'ü (% 10,7) hiç katılmıyorum, 26'sı (% 19,8) çok az katılıyorum, 53'ü (% 40,5) katılıyorum, 24'ü (% 18,3) oldukça katılıyorum, 14'ü (% 10,7) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 69,5'i okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunların olduğunu, % 30,5'i olmadığını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin periyodik aralıklarla eğitim eksiklikleri tespit edilerek, hizmet içinde yetiştirilmesi gerekir ki bu eğitim içeriği bakımından nitelikli olmalıdır. Eğitim yönetimi alanında eğitim verecek olanlar akademisyen düzeyinde olmalı ve yine okul yönetimi alanında verilecek hizmet içi eğitimin okulun gerçek sorunlarına yönelik olmalıdır. Okul yöneticilerine verilecek eğitim okul ortamında ve uygulamada kullanabilecekleri pratik bilgileri içerecek biçimde olmalıdır (Uçar ve İpek, 2006, s. 34-53). Okul müdürlerinin yarıdan fazlası okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime alınmamlarından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

11. "Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar" önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 4,00$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 4'ü (% 3,1) hiç katılmıyorum, 7'si (% 5,3) çok az katılıyorum, 36'sı (% 27,5) katılıyorum, 21'i (% 16) oldukça katılıyorum, 63'ü (% 48,1) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 91,4'ü okul müdürlerinin özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmakta, % 8,4'ü inanmamaktadır. Okul müdürleri özellikle yazılı ve görsel yerel medyada çıkan

kendilerini suçlayıcı, hakaret edici, hatta tehdit edici haber ve yorumlardan şikâyetlerdir. Nitekim okul veli bütünleşmesinde para toplanmasının olumsuz etkisi olduğunu müdürler de bilmektedir. Temel eğitime bağlı okulların merkezi bütçeden herhangi bir kaynakları yoktur. Okul müdürleri de okulun özellikle temizlik ve kırtasiye ihtiyaçlarını karşılamak için yoğun çaba içine girmektedirler. Merkezi yönetimden karşılanamayan ihtiyaçlar velilerden sağlanmaya çalışılmaktadır. İlköğretim kurumlarında okul giderlerinin karşılanması için “Okul - Aile Birlikleri” kurulmuştur. Merkezi yönetimden yeterli ölçüde karşılanamayan mali kaynak eksikliğini gidermede görev “Okul – Aile Birlikleri” ne düşmektedir (Kayıkcı ve Akan, 2014, s. 237-255). Gönüllülük esasına göre yapılan bağışlar yetersiz kalması sonucu müdürler velilerden bağış talep etmekte bu sebeple de toplum tarafından suçlanmaktadır. Okul müdürlerinin tamamına yakını okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadır.

12.“Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu”

önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 3,19$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 22’si (% 16,8) hiç katılmıyorum, 27’si (% 20,6) çok az katılıyorum, 22’si (% 16,8) katılıyorum, 24’ü (% 18,3) oldukça katılıyorum, 36’sı (% 27,5) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 62,6’sı okul müdürlerinin okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmadığına inanmakta, % 37,4’ü inanmamaktadır. Okul müdürü okulun fiziksel durumundan, personelinden, eğitim başarısından vs. sorumlu olan ve sorumlulukları fazla olan bir yöneticidir. Fiziksel durum ile ilgili sorumlulukları var iken okula ait bütçesinin kullanılmasına yetkisi yoktur. Personelinden sorumlu iken öğretmen ve müdür yardımcısı seçme yetkisine sahip değildir. Okulun temizliğinden sorumlu iken hizmetli alımında yetkili değildir. Normal ve ikili eğitim uygulayan okullarda da iş yoğunluğu sebebi ile yetki kullanım sorunları farklıdır. Personel, öğrenci, bina ve bölüm sayısının fazla olduğu okullarda çalışan müdürlerin yeterli yetkiye sahip olamamalarından kaynaklı sorunları artmaktadır (Tanrıöğen ve Yücel, 2007, s. 55-66). Eğitim başarısından sorumlu iken yardımcı kaynak kullanımından vs. sorumlu değildir. Birçok sorumluluk alanı olmasına karşın yetkisi olmayan okul müdürlerinin yarından çoğunluğu yeterli yetkiye sahip olamamalarından kaynaklı sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

13.“ Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 4,10$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 5’i (% 3,8) hiç katılmıyorum, 5’i (% 3,8) çok az katılıyorum, 27’si (% 20,6) katılıyorum, 28’ü (% 21,4) oldukça katılıyorum, 66’sı (% 50,4) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 92,4’ü okul müdürlerinin hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 7,6’sı olmadığını belirtmiştir. Okul müdürleri okulların temizliğinden sorumludur. Temizlik konusunda okullarda yaşanan en önemli sorun da temizlik sağlayıcıları olan hizmetli personelin sayıca yetersiz olmasıdır. Hizmetli sayısını belirleyen bazı değişken ölçütlerinin kullanması gerekir ki bunlar; okulun büyüklüğü, öğrenci sayısı vs. geliştirilmelidir (Turan, 2007, s. 180). Okullarında hizmetli personeli sıkıntısı çeken okul müdürleri en çok da okulların temizliği konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Okullar da hastaneler gibi kamu hizmeti olmasına karşın okulların temizliği müdürün bir şekilde temin edeceği hizmetli tarafından, hastanelerin temizliği ise özel şirketler tarafından yapılmaktadır. Okul müdürlerinin tamamına yakını hizmetli sayısından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını düşünmektedir.

14.“Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,53$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 10’u (% 7,6) hiç katılmıyorum, 16’sı (% 12,2) çok az katılıyorum, 33’ü (% 29) katılıyorum, 38’i (% 29) oldukça katılıyorum, 34’ü (% 26) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 80,2’si sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 19,8’i olmadığını belirtmiştir. Kadrolu öğretmen eksikliği, ücretli öğretmenler görevlendirilerek sayısal olarak eğitim sistemi için geçici olarak giderilse kaliteli eğitim yönünden sorun devam etmektedir. Sözleşmeli ve ücretli öğretmenler kadrolu öğretmenlerin haklarına sahip olmadıklarından ve iş güvencelerinin olmadığından performanslarında düşüklük olabilmektedir. Ücretli öğretmen yeterli para kazanamakta, iş güvencesinden yoksun olarak çalışmaktadırlar. Okullara kadrolu öğretmen atandığında görevlerine son verilmektedir (Torun, 2010, s. 110-111). Okul müdürlerinin kaygıları okullarının eğitim kalitesiyle ilgili olup okul müdürlerinin

büyük bir çoğunluğu bu öğretmenlerin mesleklerine yeterince motive olamamaları sebebi ile yönetimsel sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

15. “Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 3,39$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 19’u (% 14,5) hiç katılmıyorum, 15’si (% 11,5) çok az katılıyorum, 32’si (% 24,4) katılıyorum, 25’i (% 19,1) oldukça katılıyorum, 40’ı (% 30,5) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 74’ü yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 26’sı olmadığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin başka bir önemli sorunu da personel eksikliğidir. Bazen kadrolu öğretmen eksikliği eğitim öğretimi aksatacak duruma gelebilmektedir. Okullarda öğretmenlerin yetersiz olması zorunlu olan derslerin boş geçmesine sebep olurken denetimsiz kalan öğrenciler sebebi ile okullarda disiplinsizlik yaşanmaktadır. Öğretmenlerin okullarda sayıca yetersiz oluşu velilerin tepkisini çekmekte iş paylaşımı, nöbet, izin, sevk, kendilerini geliştirici eğitimlere katılamaması vs. sorunlarla okul müdürleri mücadele etmek zorundadırlar (Turan, 2007, s. 178). Okul müdürlerinin yarıdan fazlası yeterli branş öğretmeni olmamasından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını düşünmektedirler.

16. “İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 2,88$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 48’i (% 36,6) hiç katılmıyorum, 6’sı (% 4,6) çok az katılıyorum, 27’si (% 20,6) katılıyorum, 13’ü (% 9,9) oldukça katılıyorum, 37’si (% 28,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 58,8’i ikili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 41,2’si olmadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin okul dışında daha fazla kalabildikleri ailelerine ve sosyal yaşamlarına daha çok zaman ayırabildikleri bu sebeple de çalışanların daha çok memnun olduğu ikili öğretim öğrenci ve veliler için memnuniyetsizlik konusudur. Akademik başarı ve okul verim ikili öğretimde düşmektedir. Öğrenciler tuvalet, beslenme ihtiyacı gibi temel ihtiyaçlarına yeterince zaman ayıramazlarken dinlenme için verilen 5 dakikalık ara öğrenciler için yetersiz kalmaktadır (Kaya,1984, s. 105). İkili eğitim veren okullarda okul müdürleri günlük 12 saat çalışmakta ve okulun idari iş ve işlemlerine yeterli zaman ayıramamaktadırlar. 4+4+4 sistemi ile ikili eğitim veren okullarda ilkokul ve ortaokul bulunmakta ve tek müdüre bağlı olarak çalışmalarını

sürdürmektedirler. Her iki kurumun sorumluluğunu üstlenmekte olup okul müdürlerin yarısından az fazlası ikili eğitim yapıyor olmasının yönetsel sorunlara neden olduğunu düşünmektedirler.

17. “Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin çok yüksek düzeyde ($\bar{x} = 4,38$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 3’ü (% 2,3) hiç katılmıyorum, 7’si (% 5,3) çok az katılıyorum, 16’sı (% 12,2) katılıyorum, 16’sı (% 12,2) oldukça katılıyorum, 89’u (% 67,9) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 92,4’ü okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 7,6’sı olmadığını belirtmiştir. Okul yönetimlerinin en önemli sorunu bütçe sorunudur. Ortaöğretim kurumlarına merkezi devlet bütçesinden yapılan tahsis olmasına karşın Temel eğitim okullarına böyle bir maddi tahsis yapılmamaktadır. Okul müdürleri de ihtiyaçlarını okul-aile birliği bütçesi ve anasınıfı bütçesi ile karşılamaktadırlar. Ancak bu bütçelerin gelir kaynakları velilerle sınırlı olup bu kaynaklardan elde edilen gelirler okulların rutin giderlerini zor karşılamaktadır. Üstelik mevzuat gereği anasınıfı bütçesi kapsamında elde edilen gelirler ancak anasınıfı giderlerine kullanılabilir. Okul-aile birliği bütçesi ise velinin kendi rızası ile yaptığı bağışlardan oluşmakta ihtiyaçlarını karşılayamayan okul müdürü ihtiyaçları, merkezi yönetim ve veli arasında sıkışmakta ve sorunlar yaşamaktadırlar (Menteşe, Üstün ve Gökdelen. 2012, s. 41-65). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamına yakını bu konuda okullarında yönetsel sorunlar yaşadıklarını belirtmektedirler.

18. “Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 3,06$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 24’ü (% 18,3) hiç katılmıyorum, 27’si (% 20,6) çok az katılıyorum, 29’u (% 22,1) katılıyorum, 18’i (% 13,7) oldukça katılıyorum, 33’ü (% 25,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 61,1’i okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 38,9’u olmadığını belirtmiştir. Okul müdürleri kamu kesiminin en dar gelirini alan öğretmenlerle aynı statüde yer almaktadırlar. “Öğretmenlik mesleğinin ekonomik olarak doyum sağlayacak olanaklar sunmamaktadır”. Okul müdürlüğü iş yoğunluğu,

sorumluluk alanının fazla olması ve ortamın elverişsizliği nedeniyle riski ağır bir meslektir. Buna karşılık aylığı, ücreti, yan ödemesi en düşük meslektir. “Harcadıkları performansla aldıkları ücret arasında bir orantısızlık vardır”. Öğretmenlerden farklı olarak haftada 5 ek ders fazla almaktadırlar. “Ek ders ücretlerinin yetersiz olması” sorunları vardır. Yüksek lisans ve doktora yapmış olsalar bile bunun müdürler için ek bir katkısı yoktur. “Almış oldukları eğitim karşılığında elde ettikleri kazancın tatmin edici olmaması” sorunları vardır (Erdem, 2010, s. 283-287). Okul müdürlerin okulunu temsil etme, misafir ağırlama, okulun birçok ihtiyacını kendi sorumluluğunda olmasa da kendi istekleri ile karşıladıkları için harcama alanları artmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısından fazlası bu ve bunun gibi sebeplerden dolayı ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

19. “Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin düşük düzeyde ($\bar{x} = 2,09$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 56’sı (% 42,7) hiç katılmıyorum, 34’ü (% 26) çok az katılıyorum, 19’u (% 14,5) katılıyorum, 16’sı (% 12,2) oldukça katılıyorum, 6’sı (% 4,6) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 31,3’i okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 68,7’si olmadığını belirtmiştir. Okul müdürleri meslek hayatları boyunca sürekli seslerini kullanmak zorunda kalmalarından ötürü sağlık sorunları yaşarlarken, en önemli sağlık sorunu olarak stres görülebilir. Stres kaynağı olarak görev istikrarsızlığı, üst makamlardan gelen baskı ve sürtüşmelerden, halk, öğretmen ve öğrencilerle ilişkiler, ekonomik sorunlarından kaynaklanan sağlık sorunları da yaşamaktadırlar. Bu sağlık sorunları da müdürlerde tükenmişlik duygusunun oluşmasına neden olmaktadır (Başol, Altay, 2009, s.191-216). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısından fazlası sağlık konusunda sorun yaşamadıkları düşüncesindedir.

20. “Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 2,65$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 31’i (% 23,7) hiç katılmıyorum, 37’si (% 28,2) çok az katılıyorum, 28’u (% 21,4) katılıyorum, 16’sı (% 12,2) oldukça katılıyorum, 19’u (% 14,5) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 48,1’i okul müdürlerinin ailede yaşanan olumsuzluklarından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 51,9’u

olmadığını belirtmiştir. Okul müdürleri iş hayatında yoğun sorunla uğraşmak zorundadır. Müdürlük hayatındaki sorunlarının içine iş ve ailedeki çatışmalar da eklendiğinde müdürün yaşayacağı stres daha da artabilir. Bu çatışmalar okul müdürünün iş ve aile hayatında birçok soruna neden olabilir. Bu iki alandaki çatışma sonucunda ailedeki bir sorun, okul müdürünün hem aile hayatını, bireysel huzurunu etkileyebileceği gibi okuldaki iş alanını, oradaki müdürlük performansını da etkileyebilmektedir (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010, s. 53-65). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarıya yakını ailede yaşanan sorunların okul yönetiminde yönetsel sorunlara neden olduğu görüşündedir.

21. “Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu” önermesinin düşük düzeyde ($\bar{x} = 2,37$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 48’i (% 36,6) hiç katılmıyorum, 27’si (% 20,6) çok az katılıyorum, 28’i (% 21,4) katılıyorum, 15’i (% 11,5) oldukça katılıyorum, 13’ü (% 9,9) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 42,8’i yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 57,2’si olmadığını belirtmiştir. Okul müdürü yetki ve sorumluluklarını geliştirdiği yönetim kabiliyeti ile birleştirdiğinde daha başarılı olabilmektedir. Eğitim Sistemimizde yöneticilerin sahip oldukları yetkiler açık ve net bir biçimde tanımlanmıştır. Okul müdürünün yetkisi kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş olmasına karşın birçok konuda sorunlar yaşayabilmektedirler. Okul müdürleri yetki kullanımı sırasında “okul işletmesi”, “personel işleri”, “eğitim-öğretim işleri” ve “öğrenci işleri” gibi yönetsel sorumlulukları yerine getirirken de fazla yetki kullanma sorunuyla karşılaşmadılar. Öğretmenler müdürlerin yetkisini meşru olarak kabul etmektedirler ve yöneticilerle öğretmenler yetki konusunda bir sorun yaşamamaktadırlar. Öğretmenlerin çoğu yöneticilerin yetki uygulamalarına karşı çıkma cesaretlerinin bulamamaktadırlar. Okul müdürü sorunlarla karşılaştığında siyasi, çevresel ve hukuksal olarak sorun çözümünde kaygı duyarak duruma yaklaşmaktadır. Yaşadıkları kaygı sebebi ile okul müdürlerinin iş performansına yeterince ulaşamadığı durumlar olabilmekte bu da eğitimin istenilen seviyelere ulaşmasını engelleyebilmektedir (Tanrıöğen ve Yücel, 2007, s. 65-66). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısından fazlası yetki karmaşası sebebi ile okullarında yönetsel sorun yaşamadığını düşünmektedirler.

22. “Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin yüksek düzeyde ($\bar{x} = 3,41$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 8’i (% 6,1) hiç katılmıyorum, 24’ü (% 18,3) çok az katılıyorum, 38’i (% 29) katılıyorum, 28’i (% 21,4) oldukça katılıyorum, 33’ü (% 25,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 75,6’sı araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 24,4’ü olmadığını belirtmiştir. Okulda eğitim araçlarının temini okul müdürüne düşmektedir. Okul müdürü öğretimin plânlanması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi görevini öğretmene verirken gerekli olan araç ve gereci temin etmek, öğretmenin kullanımına sunmak zorundadır. Okul müdürünün eğitim araçlarını seçerken araçların nitelikleri, yarar ve sınırlılıkları konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekir ki bu konuda yetersiz veya eksik araç öğretmenle okul müdürü arasında çatışmalara yol açabilir. Bir önemli konuda araç gereç temini konusunda maddi imkânlar okul müdürü için sorun oluşturmaktadır (Semerci ve Çelik, 2002, s. 205-218). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısından fazlası bu konuda yönetsel sorunlar yaşadıklarını düşünmektedir.

23. “Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 3,15$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 14’ü (% 10,7) hiç katılmıyorum, 30’u (% 22,9) çok az katılıyorum, 35’i (% 26,7) katılıyorum, 26’sı (% 19,8) oldukça katılıyorum, 26’sı (% 19,8) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 66,4’sı okul personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 33,6’sı olmadığını belirtmiştir. Okulların en önemli sorunlarından birini hizmetli personel sayısının eksikliği oluşturmaktadır. Okulların öğrenci mevcutları, okul binasının kapasitesi dikkate alınarak hizmetli personel sayısı artırılmalıdır (Turan, 2007, s. 180). Müdür yardımcısı, memur ve hizmetli gibi idari personel eksikliği de okulun beyni olan okul yönetimini zaman zaman çalışamaz duruma getirmektedir. Memur veya hizmetli eksikliği olan bir okul müdürü kendi asli görevinin yanında memurlun ve hizmetlinin görevlerini de yapmak zorunda kalacaktır. Memurun ve hizmetlinin görevlerini yapmak zorunda kalacak olan okul müdürü kendi yönetim ve denetim görevini yeterince yapamayacaktır. Bu durumdaki bir okul müdürünün yönetim alanında sorun yaşaması kaçınılmaz olacakken araştırmaya katılan okul müdürlerini yarısından az fazlası bu konuda sorun yaşadıklarını düşünmektedirler.

24. “Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır” önermesinin orta düzeyde ($\bar{x} = 2,70$) gerçekleştiği ve müdürlerin; 25’i (% 19,1) hiç katılmıyorum, 39’u (% 29,8) çok az katılıyorum, 33’ü (% 25,2) katılıyorum, 18’i (% 13,7) oldukça katılıyorum, 16’sı (% 12,2) tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar verdikleri görülmüştür. Müdürlerin % 51,1’i deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlarının olduğunu, % 48,9’u olmadığını belirtmiştir. Okul müdürlerinin denetimi denetmenler tarafından çoğunlukla rehberlik amacı ile yapılmaktadır. Okul müdürleri denetimin gerekliliğine inansalar da denetimi çoğunlukla kaygı ile yaklaşmaktadırlar. Yapılan denetim ve rehberlik mevcut durumun tespit edilmesinin yanında aynı zamanda okulda ortaya çıkması muhtemel veya ortaya çıkan düzensizlik, disiplinsizlik olayların soruşturulmasını ve sonucun ilgili mercilere bildirilmesini de kapsamaktadır. Denetmenler müdürlerin mesleki hayatlarını etkileyen kişiler olarak bu işleri rehberlik çerçevesinde yapabilmeleri için müdürler üzerindeki yaptırım güçlerini azaltmaları gerekmektedir (Gündüz, 2010, s. 1-23). Denetimlerde insan ilişkileri boyutu denetim sürecinin sağlıklı gelişmesi için önem taşıırken araştırmaya katılan okul müdürlerinin yarısı deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan yönetim sorunları yaşadıkları düşüncesindedir.

5.4. Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunların Demografik Değişkenine İlişkin Bulguları

5.4.1. Okul Türüne İlişkin Bulgular

Bu bölümde MEB Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim, ortaokul ve bünyesinde ilköğretim ve ortaokulu birlikte barındıran ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin çalıştıkları okulların okul türüne göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.1. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Okul_türü	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	İlkokul	35	72,77	,184
		Ortaokul	31	70,69	
		İlköğretim Okulu	65	60,12	
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	İlkokul	35	77,34	,077
		Ortaokul	31	65,97	
		İlköğretim Okulu	65	59,91	
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	İlkokul	35	64,69	,622
		Ortaokul	31	71,63	
		İlköğretim Okulu	65	64,02	
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	İlkokul	35	82,24	,001
		Ortaokul	31	70,90	
		İlköğretim Okulu	65	54,92	
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	79,16	,010
		Ortaokul	31	70,76	
		İlköğretim Okulu	65	56,65	
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	70,00	,005
		Ortaokul	31	81,52	
		İlköğretim Okulu	65	56,45	
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	İlkokul	35	56,30	,093
		Ortaokul	31	63,26	
		İlköğretim Okulu	65	72,53	
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	62,81	,575
		Ortaokul	31	71,82	
		İlköğretim Okulu	65	64,94	
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	57,30	,223
		Ortaokul	31	72,11	
		İlköğretim Okulu	65	67,77	
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	67,83	,552
		Ortaokul	31	70,89	
		İlköğretim Okulu	65	62,68	
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	İlkokul	35	63,64	,896
		Ortaokul	31	67,26	
		İlköğretim Okulu	65	66,67	
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	İlkokul	35	62,36	,635
		Ortaokul	31	63,66	
		İlköğretim Okulu	65	69,08	
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	İlkokul	35	63,97	,897
		Ortaokul	31	67,98	
		İlköğretim Okulu	65	66,15	
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	68,33	,782
		Ortaokul	31	68,13	
		İlköğretim Okulu	65	63,73	

Tablonun devamı sonraki sayfadır.

Tablo 5.4.1. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Türüne Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		Okul_türü	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	61,81	,071
		Ortaokul	31	55,73	
		İlköğretim Okulu	65	73,15	
16	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	70,09	,697
		Ortaokul	31	62,66	
		İlköğretim Okulu	65	65,39	
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	61,79	,650
		Ortaokul	31	67,63	
		İlköğretim Okulu	65	67,49	
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	İlkokul	35	71,64	,220
		Ortaokul	31	71,55	
		İlköğretim Okulu	65	60,32	
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	İlkokul	35	76,54	,122
		Ortaokul	31	63,90	
		İlköğretim Okulu	65	61,32	
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	60,34	,048
		Ortaokul	31	80,21	
		İlköğretim Okulu	65	62,27	
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	İlkokul	35	67,56	,316
		Ortaokul	31	73,48	
		İlköğretim Okulu	65	61,59	
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	61,41	,505
		Ortaokul	31	71,98	
		İlköğretim Okulu	65	65,62	
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	63,76	,503
		Ortaokul	31	60,82	
		İlköğretim Okulu	65	69,68	
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	İlkokul	35	66,83	,539
		Ortaokul	31	71,71	
		İlköğretim Okulu	65	62,83	

Bu istatistikte okul türünün normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov Smirnov Testi ile bakılmış ($p < 0,05$) testin normal dağılmadığı sonucu çıkmıştır ($p = 0,00$). Bu sebeple tüm gruplarda $n > 30$ dan büyük olsa da Anova yerine Kruskal Wallis Testi yapılması uygun bulunmuştur.

Bir Örneklili Kolmogorov-Smirnov Testi								
	N	Normal Parametreler		Çoğu Aşırı Farklılıklar			Kolmogorov-Smirnov Z	Anlamlılık
		Ortalama	Std. Sapma	Mutlak	Pozitif	Negatif		
Okul türü	131	2,2290	,84639	,315	,194	-,315	3,605	0,000

Okul türü değişkeni, farklı okullarda yaşanan sorunların farklılık göstereceğinden yola çıkılarak düşünülmüştür. Bir ilkokulda yaşanan yaşanabilecek sorunlar ile ortaokul veya ilköğretim okullarında yaşanabilecek sorunlar farklı olabilecektir. Küçük ve personel sayısı az olan okullarda öğretmenlerden, okul ikliminizden, okul yönetiminden ve fiziksel koşullardan kaynaklanan sorunlar daha az yaşanmaktadır. Okul müdürleri okullarında yaşanan sorunların kendileri dışındaki etmenlerden kaynaklandığını düşünmektedirler (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007, s. 443-444).

Araştırmada okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile okul türü arasında farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.1'e göre yöneticilerin "**Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,001$). "**Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,010$). İlkokul müdürleri bu görüşlere daha çok katılmış durumdadır.

Tablo 5.4.1'e göre yöneticilerin "**Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,005$). "**Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,048$). Ortaokul müdürleri bu görüşlere daha çok katılmış durumdadır.

5.4.2.Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin cinsiyet değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.2. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Cinsiyete Göre Farklaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Erkek	125	65,50	,472
		Kadın	6	76,50	
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Erkek	125	65,38	,381
		Kadın	6	78,83	
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Erkek	125	65,69	,659
		Kadın	6	72,50	
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Erkek	125	66,58	,398
		Kadın	6	54,00	
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	66,38	,590
		Kadın	6	58,08	
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,76	,731
		Kadın	6	71,00	
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Erkek	125	64,50	,031
		Kadın	6	97,33	
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	64,57	,041
		Kadın	6	95,83	
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,23	,270
		Kadın	6	82,08	
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,67	,633
		Kadın	6	72,92	
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	Erkek	125	65,27	,278
		Kadın	6	81,25	
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Erkek	125	66,59	,404
		Kadın	6	53,67	
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	125	65,04	,151
		Kadın	6	86,08	
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,78	,759
		Kadın	6	70,50	
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	64,08	,006
		Kadın	6	106,08	
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,52	,491
		Kadın	6	76,00	
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,96	,947
		Kadın	6	66,83	
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Erkek	125	65,87	,853
		Kadın	6	68,75	
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Erkek	125	65,40	,384
		Kadın	6	78,50	
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	67,16	,101
		Kadın	6	41,83	
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Erkek	125	66,08	,905
		Kadın	6	64,25	
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,40	,395
		Kadın	6	78,50	
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,48	,463
		Kadın	6	76,83	
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Erkek	125	65,86	,839
		Kadın	6	69,00	

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Cinsiyet değişkeni, okul müdürlerinin cinsiyetlerinin farklı olması sonucu sorunlara bakış açılarında farklılık gösterebileceğinden yola çıkılarak düşünülmüştür. Kadın öğretmenler okulda müdürlük yapmamalarına sebep olarak iş hayatının yanında ev işlerinin yoruculuğunu ve çocuk bakımı için fazla zaman ayırmalarını göstermektedirler (Çelikten, 2004, s. 107). Kadın öğretmenler yaşamlarına duygusal yaklaşabilmekte müdür olmak yerine öğretmenlik mesleğini sürdürmeyi düşünmektedirler. Bu ve bunun gibi sebeplerle kadın ve erkek yöneticiler arasında görüş farklılıkları oluşmaktadır. Bir kadının yöneticinin yaşadığı sorunun derecesi ile erkek yöneticinin aynı olayda yaşadığı sorunun derecesi farklı olabilmektedir. Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile cinsiyet arasında farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.2.'ye göre yöneticilerin "**Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,031$). "**Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,041$). "**Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,006$). Kadın yöneticiler bu görüşlere daha çok katılmış durumdadır.

5.4.3. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin medeni durum değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.3. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu -1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Evli	126	66,54	,401
		Bekâr	5	52,50	
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Evli	126	66,77	,228
		Bekâr	5	46,60	
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Evli	126	66,81	,211
		Bekâr	5	45,70	
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Evli	126	66,35	,568
		Bekâr	5	57,10	
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	66,68	,288
		Bekâr	5	48,80	
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	66,48	,449
		Bekâr	5	53,90	
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Evli	126	65,68	,612
		Bekâr	5	74,10	
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	65,68	,618
		Bekâr	5	74,00	
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	65,92	,896
		Bekâr	5	68,10	
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	65,66	,594
		Bekâr	5	74,50	
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	Evli	126	67,23	,045
		Bekâr	5	35,00	
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Evli	126	66,58	,373
		Bekâr	5	51,50	
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Evli	126	66,05	,938
		Bekâr	5	64,80	
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	67,70	,008
		Bekâr	5	23,10	
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	66,12	,848
		Bekâr	5	62,90	
16	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	66,60	,344
		Bekâr	5	50,90	
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	67,21	,026
		Bekâr	5	35,40	
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Evli	126	66,65	,317
		Bekâr	5	49,70	
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Evli	126	65,86	,820
		Bekâr	5	69,60	
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	67,17	,068
		Bekâr	5	36,40	
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Evli	126	67,05	,099
		Bekâr	5	39,50	
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	66,04	,956
		Bekâr	5	65,10	
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	65,47	,409
		Bekâr	5	79,40	
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Evli	126	66,52	,422
		Bekâr	5	53,00	

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Medeni durum değişkeni, okul müdürlerinin medeni durumlarının

farklı olması sonucu sorunlara bakış açılarında farklılık olabileceğinden hareketle düşünülmüştür. Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile medeni durum arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.3'e göre yöneticilerin **“Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar”** ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,045$). **“Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır”** ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,008$). **“Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır”** ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,026$). Evli yöneticiler bu görüşlere daha çok katılmış durumdadır.

5.4.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin yaş değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.4. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yaşa Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		N	23-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41 Yaş ve üzeri	Anlamlılık
			6	8	25	92	
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Ortalama Sıra	71,75	73,88	73,20	62,98	0,551
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Ortalama Sıra	76,67	63,25	67,84	65,04	0,879
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Ortalama Sıra	66,67	50,00	60,28	68,90	0,446
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Ortalama Sıra	85,83	82,75	64,22	63,73	0,253
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	72,67	77,69	61,30	65,83	0,704

Tablonun devamı sonraki sayfadadır.

Tablo 5.4.4. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yaşa Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		N	23-30 Yaş	31-35 Yaş	36-40 Yaş	41 Yaş ve üzeri	Anlamlılık
			6	8	25	92	
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	81,17	85,00	61,38	64,61	0,29
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Ortalama Sıra	67,42	57,19	79,12	63,11	0,231
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	73,08	61,06	68,04	65,41	0,925
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	82,08	52,19	72,84	64,29	0,337
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	89,25	56,50	63,52	65,98	0,374
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadır lar	Ortalama Sıra	49,42	71,88	61,78	67,72	0,547
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Ortalama Sıra	74,75	60,63	59,60	67,64	0,70
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	58,00	47,69	60,10	69,72	0,237
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	50,50	50,00	63,10	69,19	0,331
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	58,83	47,50	69,22	67,20	0,471
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	42,33	79,44	72,48	64,61	0,207
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	53,50	59,81	67,18	67,03	0,706
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Ortalama Sıra	60,17	57,88	49,00	71,71	0,047
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Ortalama Sıra	89,83	68,88	60,76	65,62	0,359
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	65,42	64,56	55,32	69,07	0,435
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	68,17	78,19	57,90	67,00	0,532
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	84,08	75,56	60,26	65,55	0,457
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	81,25	62,00	65,22	65,57	0,769
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	74,33	64,00	69,30	64,73	0,888

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yaş değişkeni, farklı yaş grubunda olan okul müdürlerini okullarda yaşanan sorunla farklı bakış açısında olabilecekleri düşünülmüştür. 25 yaşındaki bir

müdürle 55 yaşındaki bir müdür yaşadığı sorun ya da sorunları algılama biçimi birbirinden farklı olabilecektir. Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile yaşları arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.4'e göre yöneticilerin “Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır” ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,047$). 41 yaş ve üzeri yöneticiler bu görüşe daha çok katılmış durumdadır.

5.4.5. Yerleşim Yeri Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin en çok yaşadıkları yerleşim yeri değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.5. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		N	Köy	Kasaba	İlçe	İl	Anlamlılık
			22	13	66	30	
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Ortalama Sıra	68,52	72,12	67,66	57,85	0,555
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Ortalama Sıra	57,95	58,77	71,62	62,67	0,34
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Ortalama Sıra	67,82	65,38	71,17	53,55	0,191
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Ortalama Sıra	55,55	69,00	67,03	70,10	0,485
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	66,91	67,96	65,20	66,23	0,994
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	68,82	71,23	64,90	64,08	0,91
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Ortalama Sıra	69,91	68,38	69,25	54,95	0,309
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	75,89	65,65	66,19	58,48	0,41
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	77,50	64,15	64,83	60,93	0,415
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	74,52	65,08	66,87	58,23	0,453

Tablonun devamı sonraki sayfadır

Tablo 5.4.5. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yerleşim Yerine Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		N	Köy	Kasaba	İlçe	İl	Anlamlılık
			22	13	66	30	
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadır lar	Ortalama Sıra	62,61	78,85	66,52	61,78	0,499
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Ortalama Sıra	63,55	77,19	67,17	60,37	0,565
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	68,75	70,96	65,21	63,57	0,903
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	79,09	73,92	65,48	54,10	0,088
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	65,00	85,00	64,08	62,72	0,275
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	66,82	73,08	63,49	67,85	0,827
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	71,11	65,00	65,16	64,53	0,871
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Ortalama Sıra	66,59	76,27	65,64	61,92	0,712
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Ortalama Sıra	67,66	70,42	68,82	56,67	0,446
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	61,84	70,38	63,24	73,22	0,579
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	61,39	78,88	69,71	55,63	0,169
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	66,34	78,77	66,95	58,13	0,396
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	63,82	74,88	64,00	68,15	0,773
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	70,50	76,46	68,87	51,85	0,103

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. En çok yaşamlarını sürdürdükleri yerleşim yeri değişkeni, farklı yerleşim yerinde yaşamlarını sürdüren okul müdürlerinin bu yerlerden ve buraların sosyal yapısından etkilenerek sorunlara bakış açısında farklılık olabileceği düşüncesinden yola çıkarak düşünülmüştür. Tablo 5.4.5.'e göre okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile yaşamlarını en çok sürdürdükleri yer arasında bir farklılaşma görülmemektedir ($p > 0,05$).

5.4.6. Mezun Olunan Fakülte Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin mezun olunan fakülte değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.6. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Mezun olunan okul	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Yüksek Okulu	Diğer	Anlamlılık
		N	84	7	20	20	
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Ortalama Sıra	64,29	82,07	64,28	69,30	0,629
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Ortalama Sıra	67,69	92,86	54,05	61,45	0,096
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Ortalama Sıra	64,55	73,64	61,23	74,20	0,627
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Ortalama Sıra	67,13	85,79	52,48	67,85	0,158
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,07	63,36	74,30	66,75	0,732
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	65,13	79,21	69,60	61,43	0,688
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Ortalama Sıra	67,13	57,00	63,00	67,43	0,879
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	66,51	70,93	74,85	53,30	0,292
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,13	86,57	73,33	59,35	0,273
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	61,01	80,71	75,25	72,55	0,198
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	Ortalama Sıra	63,39	71,93	83,48	57,40	0,08
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Ortalama Sıra	63,05	67,64	70,10	73,70	0,648
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	63,73	63,79	75,58	66,75	0,597
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kayguları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	63,52	73,36	73,78	66,08	0,67
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	60,23	70,29	83,95	70,78	0,066

Tablonun devamı sonraki sayfadır

Tablo 5.4.6. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mezun Olunan Fakülteye Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Mezun olunan okul	Eğitim Fakültesi	Fen Edebiyat Fakültesi	Eğitim Yüksek Okulu	Diğer	Anamlılık
		N	84	7	20	20	
16	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	61,85	66,29	77,30	72,05	0,311
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimin yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,10	65,07	78,33	61,98	0,292
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Ortalama Sıra	63,34	97,36	73,05	59,15	0,077
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Ortalama Sıra	68,29	77,14	62,95	55,53	0,416
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,64	82,00	63,85	68,28	0,667
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	65,98	96,79	60,35	60,95	0,121
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	63,14	85,79	70,15	66,95	0,425
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	62,88	90,29	68,98	67,65	0,287
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	63,84	88,29	71,15	62,13	0,328

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Mezun olunan okul türü değişkeni, farklı okullardan mezun olan okul müdürlerinin okullarında yaşadıkları sorunlar farklı algılayıp farklı bakış açısıyla yaklaşabilecekleri düşüncesi ile düşünülmüştür. Kariyerini öğretmenlikle başlayıp müdür olanlarla, eğitimlerini başka alanda tamamlayıp sonradan öğretmen ve müdür olanlar arasında sorunların algılanışı farklı olabilecektir. Araştırmada okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile mezun olunan okul arasında bir farklılaşma görülmemektedir ($p > 0,005$). Bu da mezun oldukları fakülteler farklı olsa da okullarında karşılaştıkları sorunlarla ilgili aynı düşünceye sahip olduklarını göstermektedir.

5.4.7. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin mesleki kıdem değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.7. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Mesleki kıdem	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve üzeri	Anlamlılık
		N	7	5	19	37	63	
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	Ortalama Sıra	63,64	84,00	68,84	63,69	65,33	0,823
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	Ortalama Sıra	73,43	51,6	69,58	66,05	65,21	0,867
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	Ortalama Sıra	60,00	75,40	56,00	60,99	71,88	0,384
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	Ortalama Sıra	84,93	87,10	74,63	61,14	62,48	0,187
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	78,00	81,00	57,42	58,65	70,38	0,292
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	78,79	73,00	63,11	58,16	69,50	0,485
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	Ortalama Sıra	57,00	74,70	67,45	75,04	60,56	0,351
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,64	78,40	68,71	61,96	66,72	0,884
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,79	83,40	65,16	69,27	63,09	0,764
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	72,07	62,60	54,21	68,80	67,51	0,633
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	Ortalama Sıra	46,57	58,00	68,89	63,30	69,51	0,501
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	Ortalama Sıra	58,14	56,40	59,82	65,46	69,82	0,763
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	57,07	70,00	62,03	55,49	74,05	0,116
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	44,29	71,20	59,45	71,82	66,56	0,395
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	76,21	18,10	57,53	70,41	68,63	0,029

Tablonun devamı sonraki sayfada

Tablo 5.4.7. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Mesleki kıdem	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve üzeri	Anlamlılık
		N	7	5	19	37	63	
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	58,64	59,60	65,92	65,05	67,9	0,959
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	46,86	59,60	57,29	69,59	69,15	0,248
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	Ortalama Sıra	57,36	48,80	57,24	64,35	71,94	0,38
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	Ortalama Sıra	82,64	64,30	62,45	68,26	64,03	0,731
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,71	40,50	61,37	74,82	64,38	0,297
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	Ortalama Sıra	64,21	56,80	68,97	68,09	64,8	0,958
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	83,79	33,10	63,63	67,88	66,25	0,216
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	82,21	62,00	58,58	74,64	61,68	0,284
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	Ortalama Sıra	64,07	55,10	73,97	65,42	65,02	0,845

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Mesleki kıdem değişkeni, öğretmenlik mesleğindeki deneyimlerin okul müdürlerinin yöneticilik bilgilerini, okul sorunların tespitini ve bu tecrübelerden hareketle yönetim biçimlerini etkileyeceği düşüncesinden hareketle düşünülmüştür. Mesleki hayatının yeni başında okul müdürü ile mesleki hayatının sonlarında olan okul müdürünü okullarında yaşadıkları sorunları farklı algılayabilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile mesleki kıdem arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.7'e göre yöneticilerin **“Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır”** ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,029$). 1-5 yıl mesleki kıdemi olan yöneticiler bu görüşe daha çok katılmış durumdadır.

5.4.8.Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin hizmet içi eğitim alma değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.8.1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Hizmet İçi Eğitim Almalarına Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Hizmet İçi Eğitim	N	\bar{x}	SS	t	p
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	5'den az	96	3,5521	1,19534	-1,031	,304
		5 ve 5'den fazla	35	3,8000	1,27879		
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	5'den az	96	2,3438	1,16825	-1,250	2,14
		5 ve 5'den fazla	35	2,6286	1,11370		
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	5'den az	96	2,8021	1,22792	-1,631	,105
		5 ve 5'den fazla	35	3,2000	1,25558		
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	5'den az	96	1,9688	1,20047	-,261	,795
		5 ve 5'den fazla	35	2,0286	1,04278		
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	2,3750	1,31589	-1,549	,124
		5 ve 5'den fazla	35	2,7714	1,23873		
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	2,3542	1,46524	-,851	,397
		5 ve 5'den fazla	35	2,6000	1,45925		
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	5'den az	96	3,7708	1,08073	-,406	,685
		5 ve 5'den fazla	35	3,8571	1,06116		
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	3,7813	1,14435	,414	,679
		5 ve 5'den fazla	35	3,6857	1,23125		
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	3,6250	1,10739	-,811	,419
		5 ve 5'den fazla	35	3,8000	1,05161		
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	2,8750	1,05880	-1,882	,062
		5 ve 5'den fazla	35	3,2857	1,22646		
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	5'den az	96	3,9792	1,16961	-,480	,632
		5 ve 5'den fazla	35	4,0857	,98134		
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	5'den az	96	3,1563	1,48202	-,447	,656
		5 ve 5'den fazla	35	3,2857	1,42605		
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	5'den az	96	4,0104	1,15617	-1,678	,096
		5 ve 5'den fazla	35	4,3714	,87735		
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	3,4792	1,16961	-,859	,392
		5 ve 5'den fazla	35	3,6857	1,34539		
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	3,3438	1,39040	-,718	,474
		5 ve 5'den fazla	35	3,5429	1,44187		
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	2,7396	1,66224	-1,680	,095
		5 ve 5'den fazla	35	3,2857	1,60095		

Tablonun devamı sonraki sayfadadır

Tablo 5.4.8.2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Hizmet İçi Eğitim Almalarına Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Hizmet İçi Eğitim	n	\bar{x}	SS	t	p
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	4,3958	1,03088	,257	,798
		5 ve 5'den fazla	35	4,3429	1,08310		
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	5'den az	96	2,8958	1,44717	-2,301	,023
		5 ve 5'den fazla	35	3,5429	1,35783		
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	5'den az	96	2,0000	1,16076	-1,557	,122
		5 ve 5'den fazla	35	2,3714	1,33032		
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	2,5729	1,31985	-1,174	,243
		5 ve 5'den fazla	35	2,8857	1,43017		
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	5'den az	96	2,1979	1,25337	-2,536	,012
		5 ve 5'den fazla	35	2,8571	1,47813		
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	3,2917	1,19575	-1,890	,061
		5 ve 5'den fazla	35	3,7429	1,24482		
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	3,0938	1,25722	-,872	,385
		5 ve 5'den fazla	35	3,3143	1,34539		
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	5'den az	96	2,5625	1,23810	-2,116	,036
		5 ve 5'den fazla	35	3,0857	1,29186		

Bu tablodaki istatistik çalışmasında grup sayıları uygun olduğundan davranış veya görüşler arasında farklılık olup olmadığını bulunması için fark testlerinden t testi kullanılmıştır. Yönetim alanında katıldıkları hizmetiçi eğitim değişkeni, okul müdürlüğünün çok yönlü beceriler gerektirmesi ve bu alanda eğitim alanlarla almayanlar arasında düşünsel farklılıklar olabileceği düşüncesinden hareketle araştırılmaktadır. Karmaşık kurum içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen, etkili takım çalışmasına uyma yeteneğine sahip ve yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeye hevesli okul müdürleri ile bu yeterlilikleri önemli görmeyen okul müdürleri arasında okullarında yaşadıkları sorunlar farklı algılanabilmektedir. Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile eğitim yöneticiliği alanında aldıkları hizmet içi eğitim arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.8'e göre, yöneticilerin **“Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı”** ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,023$). **“Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu”** ifadesine katılma durumu $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir

farklılık göstermiştir ($p = 0,012$). “Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır” ifadesine katılma durumu $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p = 0,036$). 5 ve 5’den fazla hizmet içi eğitim alan yöneticiler bu görüşlere daha çok katılmış durumdadır.

5.4.9.Eğitim Yöneticiliği Alanında Okunan Eser Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin eğitim yöneticiliği alanında okudukları eser sayısı değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.9.1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Eğitim Yöneticiliği Alanında Okudukları Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Okunulan Eser Sayısı	n	\bar{x}	SS	t	p
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	8'den az	89	3,5843	1,21364	-,464	,643
		8 ve 8'den fazla	42	3,6905	1,23936		
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	8'den az	89	2,3708	1,17146	-,705	,482
		8 ve 8'den fazla	42	2,5238	1,13133		
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	8'den az	89	3,0112	1,17255	1,383	,169
		8 ve 8'den fazla	42	2,6905	1,37021		
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	8'den az	89	1,9775	1,11781	-,103	,918
		8 ve 8'den fazla	42	2,0000	1,24939		
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	2,3708	1,25573	-1,414	,160
		8 ve 8'den fazla	42	2,7143	1,38433		
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	2,3483	1,46242	-,814	,417
		8 ve 8'den fazla	42	2,5714	1,46742		
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	8'den az	89	3,7079	1,08923	-1,341	,182
		8 ve 8'den fazla	42	3,9762	1,02382		
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	3,6966	1,20042	-,845	,400
		8 ve 8'den fazla	42	3,8810	1,08656		
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	3,6292	1,16172	-,701	,485
		8 ve 8'den fazla	42	3,7619	,93207		
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	2,8989	1,04495	-1,206	,232
		8 ve 8'den fazla	42	3,1667	1,24776		

Tablonun devamı sonraki sayfadır

Tablo 5.4.9.2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Eğitim Yöneticiliği Alanında Okudukları Eser Sayısına Göre Farklılaşma Durumu –2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Okunulan Eser Sayısı	n	\bar{x}	SS	t	p
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	8'den az	89	3,9101	1,11437	-1,457	,147
		8 ve 8'den fazla	42	4,2143	1,11608		
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	8'den az	89	3,1685	1,43207	-,253	,801
		8 ve 8'den fazla	42	3,2381	1,54303		
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	8'den az	89	3,9888	1,13312	-1,809	,073
		8 ve 8'den fazla	42	4,3571	,98331		
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	3,5506	1,14823	,221	,825
		8 ve 8'den fazla	42	3,5000	1,36596		
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	3,3596	1,39192	-,443	,658
		8 ve 8'den fazla	42	3,4762	1,43541		
16	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	2,8989	1,69253	,134	,894
		8 ve 8'den fazla	42	2,8571	1,60139		
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	4,3371	1,11746	-,712	,478
		8 ve 8'den fazla	42	4,4762	,86216		
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	8'den az	89	2,8876	1,34366	-1,985	,051
		8 ve 8'den fazla	42	3,4524	1,59576		
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	8'den az	89	2,0112	1,15300	-1,210	,229
		8 ve 8'den fazla	42	2,2857	1,33043		
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	2,6180	1,33575	-,473	,637
		8 ve 8'den fazla	42	2,7381	1,39790		
21	Yöneticiler arasında yetki kamaşmasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	8'den az	89	2,2697	1,30353	-1,298	,197
		8 ve 8'den fazla	42	2,5952	1,41524		
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	3,3483	1,22568	-,871	,385
		8 ve 8'den fazla	42	3,5476	1,21379		
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	3,0674	1,28627	-1,111	,269
		8 ve 8'den fazla	42	3,3333	1,26234		
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	8'den az	89	2,6854	1,31076	-,221	,825
		8 ve 8'den fazla	42	2,7381	1,19060		

Bu tablodaki istatistik çalışmasında grup sayıları uygun olduğundan davranış veya görüşler arasında farklılık olup olmadığının bulunması için fark testlerinden t testi kullanılmıştır. Eğitim yönetimi alanında okudukları eser sayısı değişkeni, okul müdürlüğünün çok yönlü beceriler gerektirmesi ve bu alanda okuyarak kendini geliştirmeye çalışanlarla bu alanda kendini yeterince geliştirmeye istekli olanların arasında düşünsel farklılıklar olabileceği düşüncesinden hareketle araştırılmakta olup: okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile eğitim yöneticiliği alanında okunulan eser sayısına göre farklılaşma durumu arasında bir farklılaşma görülmemektedir ($p > 0,05$).

5.4.10. Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.10. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yöneticilik Kıdemi Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Yöneticilik Kıdemi	n	\bar{x}	SS	t	p
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	0-10 Yıl	85	3,5882	1,19815	-,383	,702
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,6739	1,26587		
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	0-10 Yıl	85	2,2941	1,05586	-1,601	,114
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,6522	1,30328		
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	0-10 Yıl	85	2,8471	1,24887	-,766	,445
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,0217	1,23808		
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	0-10 Yıl	85	1,9765	1,15446	-,111	,912
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,0000	1,17379		
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	2,4000	1,26491	-,966	,336
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,6304	1,37208		
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	2,3412	1,41045	-,836	,405
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,5652	1,55852		
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	0-10 Yıl	85	3,8353	,99818	,567	,573
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,7174	1,20486		
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	3,7059	1,14251	-,665	,507
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,8478	1,21046		
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	3,7412	1,08181	,989	,324
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,5435	1,10969		
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	2,8471	1,10740	-1,939	,055
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,2391	1,09919		
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	0-10 Yıl	85	3,8353	1,16340	-2,440	,016
		11 Yıl ve Üzeri	46	4,3261	,96734		
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	0-10 Yıl	85	2,9647	1,45117	-2,451	,016
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,6087	1,40599		
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	0-10 Yıl	85	3,8706	1,18310	-3,969	,000
		11 Yıl ve Üzeri	46	4,5435	,75149		
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	3,5294	1,18108	-,063	,950
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,5435	1,29454		
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	3,3882	1,36359	-,096	,923
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,4130	1,48438		

Tablonun devamı sonraki sayfadadır

Tablo 5.4.10. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Yöneticilik Kıdemine Göre Farklılaşma Durumu –2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Yöneticilik Kıdemi	n	\bar{x}	SS	t	p
16	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	2,8000	1,67474	-,801	,424
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,0435	1,63240		
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	4,3059	1,08038	-1,134	,259
		11 Yıl ve Üzeri	46	4,5217	,96007		
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	0-10 Yıl	85	2,8353	1,38742	-2,562	,012
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,5000	1,47196		
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	0-10 Yıl	85	1,9529	1,07909	-1,893	,061
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,3696	1,40410		
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	2,6118	1,32821	-,513	,609
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,7391	1,40530		
21	Yöneticiler arasında yetki kargaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	0-10 Yıl	85	2,2353	1,27846	-1,617	,108
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,6304	1,43540		
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	3,3294	1,21878	-1,056	,293
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,5652	1,22297		
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	3,1882	1,22954	,431	,667
		11 Yıl ve Üzeri	46	3,0870	1,37963		
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	0-10 Yıl	85	2,6471	1,27901	-,676	,500
		11 Yıl ve Üzeri	46	2,8043	1,25821		

Bu tablodaki istatistik çalışmasında grup sayıları uygun olduğundan davranış veya görüşler arasında farklılık olup olmadığının bulunması için fark testlerinden t testi kullanılmıştır. Yöneticilik kıdemi değişkeni, yöneticilik deneyimi olan ve olmayan okul müdürlerinin tecrübe farklılıklarından hareketle yönetim biçimlerinin farklı olacağı ve sorunları farklı algılayacakları düşünülmektedir. Müdürlüğe yeni başlayan bir okul müdürü ile müdürlükte tecrübesi fazla olan okul müdürleri okullarında yaşadıkları sorunları farklı algılayabilir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar ile yöneticilik kıdemi arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.10'a göre, yöneticilerin **“Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar”** önergelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p = 0,016$). **“Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu”** önergelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p = 0,016$). **“Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu”** önergelerinde $p < 0,05$ anlamlılık

düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p = 0,000$). “Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır” önermelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p = 0,012$). 11 yıl ve üzeri süredir okul müdürü olarak görev yapan yöneticilerin, 0-10 yıl arası süredir okul müdürü olarak görev yapan yöneticilere göre bu önermelere daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.11. Bulunduğu Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin buldukları okuldaki yöneticilik süreleri değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.11. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Buldukları Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler		Okulundaki yöneticilik süresi	n	\bar{x}	SS	t	p
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	0-2 Yıl	51	3,7843	1,20522	1,248	,214
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,5125	1,22209		
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	0-2 Yıl	51	2,5490	1,18851	1,021	,309
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,3375	1,13566		
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik durumu	0-2 Yıl	51	2,8235	1,26025	-,622	,535
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,9625	1,23702		
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	0-2 Yıl	51	2,2157	1,18851	1,841	,068
		3 Yıl ve Üzeri	80	1,8375	1,11881		
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	2,4706	1,36166	-,072	,943
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,4875	1,27283		
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	2,5882	1,52547	1,053	,294
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,3125	1,41952		
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	0-2 Yıl	51	3,8039	1,02019	,085	,932
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,7875	1,11029		
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,7647	1,14172	,070	,944
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,7500	1,18535		
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,7255	1,11496	,448	,655
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,6375	1,08200		

Tablonun devamı sonraki sayfada

Tablo 5.4.11. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Buldukları Okulda Yöneticilik Yapma Süresine Göre Farklılaşma Durumu-2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Okulundaki yöneticilik süresi	N	\bar{x}	SS	t	p
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	2,9216	1,16350	-,516	,607
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,0250	1,09052		
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	0-2 Yıl	51	3,9412	1,10294	-,541	,590
		3 Yıl ve Üzeri	80	4,0500	1,13517		
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	0-2 Yıl	51	2,9608	1,41366	-1,443	,151
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,3375	1,48361		
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	0-2 Yıl	51	4,0000	1,24900	-,889	,375
		3 Yıl ve Üzeri	80	4,1750	,99078		
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,4706	1,23860	-,477	,634
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,5750	1,20940		
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,2745	1,40112	-,797	,427
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,4750	1,40501		
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	2,9216	1,65944	,198	,843
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,8625	1,66683		
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	4,3529	1,07375	-,251	,802
		3 Yıl ve Üzeri	80	4,4000	1,02624		
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	0-2 Yıl	51	2,9608	1,44168	-,680	,498
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,1375	1,45605		
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	0-2 Yıl	51	2,3137	1,30369	1,624	,107
		3 Yıl ve Üzeri	80	1,9625	1,14122		
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	2,6863	1,30369	,201	,841
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,6375	1,38932		
21	Yöneticiler arasında yetki kamaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	0-2 Yıl	51	2,4314	1,31537	,389	,698
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,3375	1,36821		
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,6078	1,18454	1,471	,144
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,2875	1,23446		
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,1961	1,28093	,309	,758
		3 Yıl ve Üzeri	80	3,1250	1,28649		
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	0-2 Yıl	51	3,0392	1,32606	2,473	,015
		3 Yıl ve Üzeri	80	2,4875	1,19061		

Bu tablodaki istatistik çalışmasında grup sayıları uygun olduğundan davranış veya görüşler arasında farklılık olup olmadığının bulunması için fark testlerinden t testi kullanılmıştır. Buldukları okullardaki yöneticilik kıdemi değişkeni,

yöneticilerin her okulun farklı sorunları olduğu ve yönetim biçimlerinin buldukları okullara göre değişebileceğinden hareketle buldukları okullarda fazla zaman geçirerek tecrübe eksikliği yaşayan ve farklı okullarda çalışarak daha fazla tecrübe edinen okul müdürlerinin tecrübe farklılıklarından hareketle yönetim biçimlerinin farklı olacağı ve sorunları farklı algılayacakları düşünülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar ile şimdiki okulda yöneticilik kıdemleri arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.11'e göre, “Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır” önermelerinde $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p = 0,015$). 3 yıl ve üzeri süredir şimdiki okulda yönetici olarak görev yapan yöneticilerin, 0-2 yıl arası süredir şimdiki okulda yönetici olarak görev yapan yöneticilere göre bu önermelere daha çok katıldığı görülmektedir.

5.4.12.Okul Öğrenci Mevcudu Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin okul öğrenci mevcudu değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.12. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu – 1

	Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önermeler	Öğrenci Mevcudu	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	500'den az	102	64,22	,297
		500 ve üzeri	29	72,26	
2	Ust makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	500'den az	102	62,75	,057
		500 ve üzeri	29	77,45	
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	500'den az	102	67,50	,386
		500 ve üzeri	29	60,74	
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	500'den az	102	63,07	,077
		500 ve üzeri	29	76,29	
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	59,19	,000
		500 ve üzeri	29	89,97	

Tablonun devamı sonraki sayfadadır

Tablo 5.4.12. 2. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Okul Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu – 2

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Öğrenci Mevcudu	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	60,38	,001
		500 ve üzeri	29	85,76	
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	500'den az	102	66,97	,569
		500 ve üzeri	29	62,60	
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	65,65	,836
		500 ve üzeri	29	67,24	
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	66,48	,778
		500 ve üzeri	29	64,31	
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	65,44	,741
		500 ve üzeri	29	67,97	
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	500'den az	102	64,48	,354
		500 ve üzeri	29	71,36	
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	500'den az	102	65,42	,736
		500 ve üzeri	29	68,05	
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	500'den az	102	63,84	,187
		500 ve üzeri	29	73,59	
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	67,00	,558
		500 ve üzeri	29	62,47	
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	68,14	,214
		500 ve üzeri	29	58,48	
16	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	61,78	,013
		500 ve üzeri	29	80,84	
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	65,04	,513
		500 ve üzeri	29	69,36	
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	500'den az	102	68,33	,177
		500 ve üzeri	29	57,79	
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	500'den az	102	68,33	,164
		500 ve üzeri	29	57,79	
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	66,67	,699
		500 ve üzeri	29	63,66	
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	500'den az	102	65,26	,666
		500 ve üzeri	29	68,59	
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	65,66	,842
		500 ve üzeri	29	67,21	
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	63,42	,135
		500 ve üzeri	29	75,07	
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	500'den az	102	63,63	,168
		500 ve üzeri	29	74,34	

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Buldukları okullardaki öğrenci mevcudu değişkeni, mevcudu fazla olan okulların güvenlik, denetim, iletişim güçlüğü, okul binasının fiziksel yetersizliği, okula bağlılık vs. konularında yöneticilerin farklı tutum ve davranış içersine itebileceği gerçeğinden hareketle mevcudu fazla olan okullarda çalışan müdürlerle mevcudu az olan okullarda çalışan müdürlerin sorunları farklı olacağı ve sorunları farklı algılayacakları düşünülmektedir. Okulun öğrenci mevcudunun fazla olması okulda personelden, okul ikliminden, öğrencilerden, yönetimden kaynaklanan sorunları artırır. Personel sayısındaki artışa paralel olarak sorunlar arttığı gibi öğrenci sayısındaki artış da yaşanan sorunları artırmaktadır. Öğrenci sayısı fazla olan okullar farklı birçok sorunun yaşanabileceği yerlerdir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007, s. 445). Araştırmaya katılan okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile öğrenci mevcudu arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.12'e göre yöneticilerin "**İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,013$). "**Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,001$). "**Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır**" ile ilgili görüşleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,000$). Öğrenci mevcudu 500 ve üzeri okulda görev yapan yöneticiler bu görüşlere daha çok katılmış durumdadır.

5.4.13.Ortalama Sınıf Mevcudu Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu bölümde okul müdürlerinin okulun ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre okullarında karşılaştıkları yönetsel sorunların farklılaşma düzeylerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 5.4.13. 1. Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Ortalama Sınıf Mevcuduna Göre Farklılaşma Durumu – 1

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlara İlişkin Önergeler		Ortalama Öğrenci	N	Ortalama Sıra	Anlamlılık
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır	20-30 Öğrenci	118	65,63	,729
		31-40 Öğrenci	13	69,35	
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır	20-30 Öğrenci	118	63,76	,036
		31-40 Öğrenci	13	86,31	
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik	20-30 Öğrenci	118	65,24	,477
		31-40 Öğrenci	13	72,92	
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar	20-30 Öğrenci	118	62,92	,003
		31-40 Öğrenci	13	94,00	
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	63,50	,019
		31-40 Öğrenci	13	88,73	
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	62,38	,001
		31-40 Öğrenci	13	98,85	
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı	20-30 Öğrenci	118	67,60	,130
		31-40 Öğrenci	13	51,50	
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	64,72	,229
		31-40 Öğrenci	13	77,58	
9	Velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	67,94	,068
		31-40 Öğrenci	13	48,42	
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	66,42	,688
		31-40 Öğrenci	13	62,15	
11	Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar	20-30 Öğrenci	118	67,87	,068
		31-40 Öğrenci	13	49,04	
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamama durumu	20-30 Öğrenci	118	67,20	,265
		31-40 Öğrenci	13	55,12	
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu	20-30 Öğrenci	118	65,11	,382
		31-40 Öğrenci	13	74,08	
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	67,15	,280
		31-40 Öğrenci	13	55,54	
15	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	66,90	,399
		31-40 Öğrenci	13	57,81	
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	66,14	,895
		31-40 Öğrenci	13	64,73	
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	67,67	,066
		31-40 Öğrenci	13	50,81	
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır	20-30 Öğrenci	118	64,03	,068
		31-40 Öğrenci	13	83,85	
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	20-30 Öğrenci	118	64,66	,198
		31-40 Öğrenci	13	78,19	
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	65,52	,653
		31-40 Öğrenci	13	70,38	
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu	20-30 Öğrenci	118	63,30	,011
		31-40 Öğrenci	13	90,54	
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	67,27	,235
		31-40 Öğrenci	13	54,46	
23	Okulun personelinden (memur,hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	66,47	,659
		31-40 Öğrenci	13	61,69	
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır	20-30 Öğrenci	118	64,33	,118
		31-40 Öğrenci	13	81,19	

Bu istatistikte grup sayıları çok farklı olduğundan Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Öğrenci sayısı az olan okullarda fiziksel sorunlarından kaynaklanan yönetsel sorunlar daha azdır. Bu duruma okulların aşırı kalabalık olması ve okulların çoğunda ikili öğretim yapıyor olması kaynaklık etmektedir (Demirtaş, Üstüner ve Özer, 2007, s. 444). Buldukları okullardaki sınıf mevcudu değişkeni, sınıflarındaki öğrenci mevcudu fazla olan okulların öğretmenlerin eğitim vermede yeterliliği, öğrenci ve velilerin okullardaki akademik başarıdan beklentileri, ölçme ve değerlendirme yetersizliği, araç gereç eksikliği vs. konular sebebi ile yöneticilerin farklı tutum ve davranış içersine itebileceği gerçeğinden hareketle sınıf mevcudu fazla olan okullarda çalışan müdürlerle sınıf mevcudu az olan okullarda çalışan müdürlerin sorunları farklı olacağı ve sorunları farklı algılayacakları düşünülmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar hakkındaki düşünceleri ile ortalama sınıf mevcudu arasında bir farklılaşma görülmektedir.

Tablo 5.4.13'e göre yöneticilerin **“Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu”** ile ilgili görüşleri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,011$). **“Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır”** ile ilgili görüşleri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,036$). **“Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar”** ile ilgili görüşleri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,003$). **“Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır”** ile ilgili görüşleri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,019$). **“Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır”** ile ilgili görüşleri $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p = 0,001$). Ortalama sınıf mevcudu 31-40 öğrenci olan okulda görev yapan yöneticiler bu görüşlere daha çok katılmış durumdadırlar.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

6. 1. Sonuçlar

- Okul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunların oldukça fazla olduğu, okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden, hizmetli sayısının azlığından, velilerin ekonomik durumlarının yetersiz olmasından, okullarının fiziksel olarak yeterli olmamasından, velilerin yeterli işbirliği içinde olamamalarından, ücretli öğretmenlerin motive olamamalarından, okullarında istenilen seviyede araç gereç olmamasından, okullarında yeterli sayıda branş öğretmeni olmamasından, kendilerine yeterli yetki tanınmamasından, müdür olarak yaptıkları görev sebebi ile gelirlerinde yeterli miktarda artış olmamasından kaynaklı okullarında yönetsel sorunlar yaşadıkları görülmektedir.

- Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarını, okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olamadıklarını, hizmetli sayısının azlığından ve ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunlarının var olduğunu belirtmektedirler. Bu sorunların, yöneticilik kıdemi ve yaşa bağlı olarak, kıdem ve yaş arttıkça daha belirgin olarak fark edildiği görülmektedir.

- İlkokul müdürleri, öğretmenlerin kendilerine yeteri kadar saygı duymamasından ve okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından; ortaokul müdürleri ise, okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından ve kendi ailelerinde yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan yönetim sorunlarının olduğundan yakınmaktadır.

- Kadın müdürlerin, velilerin ekonomik durumlarından, okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden ve yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunlardan şikayetçi oldukları görülmektedir.

- Evli müdürlerin özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlanmalarından, sözleşmeli ve ücreti öğretmenlerin (iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından, okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmektedir.

- 41 yaş ve üzeri okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan yönetim sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

- 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip müdürler, yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların var olduğuna daha çok katıldıkları görülmektedir.

- 5 ve 5'ten fazla yönetim alanında hizmet içi eğitim alan müdürlerin ekonomik durumlarından, yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından, deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunları 5'ten az yönetim alanında hizmet içi eğitim alan yöneticilerden daha çok olduğu görülmektedir.

- Yöneticilik kıdemi 11 yıl ve üzeri olan müdürler özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına, okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmadıklarına, hizmetli sayısının azlığından ve ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunlarının var olduğuna 0-10 yıl yöneticilik kıdemi olan müdürlerden daha çok inandıkları görülmektedir.

- Buldukları okullarında 0 – 2 yıl görev yapan müdürler deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna 3 yıl ve üzeri görev yapan müdürlerden daha çok inandıkları görülmektedir.

- Öğrenci mevcudu 500 ve üzeri okullarda çalışan müdürler ikili eğitimin yapılıyor olmasından, okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından, okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunların olduğuna 500'ün

altında öğrenci mevcudu olan okullarda çalışan müdürlerden daha çok inandıkları görülmektedir.

- Ortalama sınıf mevcudu 31-40 öğrenci olan okullardaki müdürlerin yetki karmaşasından, üst makamlardan gelen baskılara maruz kalınmasından, okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından, okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından ve öğretmenlerin okul müdürüne saygı duymamasından kaynaklanan sorunlarının 20-30 ortalama sınıf mevcudu okullarda yöneticilik yapan müdürlerden daha çok olduğu görülmektedir.

6. 2. Öneriler

- Merkezi ve yerel yönetimlerden okullara yeterli miktarda maddi desteğin verilmesi gerekmektedir.

- Maddi düzeyi düşük velilerin bulunduğu okullardaki öğrencilerin ailelerine Avrupa'da olduğu gibi daha fazla eğitim yardımı yapılmalıdır.

- Okuldaki fiziki şartların düzeltilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda merkezi bütçeden ve yerel birimlerden okullara daha fazla kaynak ayrılması sağlanmalıdır.

- Okul müdürlerinin velilerle işbirliği içerisinde okulları geliştirici etkinlikler yapmaları gerekmektedir.

- Okul müdürleri özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlarla ilgili okul müdürlerinin suçlanmaması için düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

- Okullardaki hizmetli personel sayısının artırılması gerekmektedir.

- Ücretli öğretmenlerden kaynaklanan sorunların aşılabilmesi için ücretli öğretmen statüsünün kaldırılması ya da ücretli öğretmen sayısının azaltılması gerekmektedir.

- Okulların araç gereç ihtiyaçlarının merkezi ve yerel yönetimlerce giderilmesi gerekmektedir.

- Ücretli öğretmen performansının artırılması için ücretli öğretmenlerin seçimine dikkat edilmesi ve bu öğretmenlerin eğitimlerle desteklenmesi gerekmektedir.

- Okul yöneticileri ihtiyaç halinde ve periyodik olarak 2 yılda bir yönetim anlamındaki uygulamalar hakkında mutlaka hizmet içi eğitime alınmalıdır.

- Okul müdürlerinin yönetim alanındaki formasyon yetersizliklerinin giderilmesi için çalışmalar yapılmalı ve okul yöneticilerinin Eğitim Yönetimi ve Denetimi konusunda yüksek lisans yapmaları sağlanmalıdır.

- Okul müdürlerine sorumluluk verilirken onların yetkilerinin de genişletilmesi gerekmektedir.

- İlköğretim okullarında ve özellikle ilkokullarda branş öğretmenlerinin sayısının artırılması gerekmektedir.

- İkili öğretim uygulamasının sonlandırılarak normal eğitim yapan okulların sayısının artırılması gerekmektedir.

- Okul müdürlerinin sorumlulukları ölçüsünde ekonomik kazançlarının artırılması gerekmektedir.

- Okul yönetiminde özellikle hizmetli memur kadrosu gibi çalışanlarla ilgili yaşanan sorunları önlemek için çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalm, Aytaç. (1998). Okul yöneticiliği. Ankara: Öncü Basımevi.

Açıkalm, Aytaç. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Açıkgöz, Kemal. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Aslanargun, Engin ve Bozkurt, Sinan. (2012), Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.11(2), 349-368.

Ataman, Göksel. (2001). İşletme Yönetimi. Türkmen Kitabevi.

Aydın, Mustafa. (2000). Eğitim Yönetimi: Karar Verme. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aydın, Mustafa. (1994). Eğitim Yönetimi. Dördüncü Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Bakioğlu, Ayşen. (1999). Öğrenci Sayısının Okul Yönetimine Etkisi ve Okul Kalitesi (Araştırma, Öneriler). *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11. 23-38.

Balcı, Ali. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi (Türkiye'de İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma). Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimler Fakültesi.

Balcı, Ali. (1980). Lise Yöneticisinin Rollerini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.

Baransel, Atilla. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Başar, Mustafa. Aydın. (2000), İlköğretim Okullarının İşgören ve Fiziki Olanakları. *PAU Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:8, Özel Sayı 7, 12-18.*

Başaran, İbrahim Ethem. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Başaran, İbrahim Ethem. (2000). Eğitim Yönetimi, Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İbrahim Ethem. (1996). Eğitim Psikolojisi, Ankara: Gül Yayınevi.

Başol, Gülşah ve Altay, Mehmet. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Cilt 15, Sayı 58, 191-216.*

Bilgen, Nihat. (1976). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.

Binbaşoğlu, Cavit. (1978). Eğitim Yöneticiliği. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi.

Bursalıoğlu, Ziya. (2011). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya. (2010). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya. (1991). Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi*, 24(2) 669-674. Ankara.

Bursalıoğlu, Ziya. (1981). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakóltesi Yayın No: 93.

Bursalıoğlu, Ziya. (1980). Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri, 2. Baskı. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakóltesi Yayın No: 87.

Cafoğlu, Zuhâl. (1996) Eğitimde Toplam Kalite Modeli. İstanbul: Serçe Matbaacılık. Avni Akyol Ümit Kùltür ve Eğitim Vakfı.

Celep, Cevat. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cem, Cemil. (1976). Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler, Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: TODAİE Yayın No: 153.

Cemaloğlu, Necati. (2007). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 33, 77-87.

Çarıkçı, İ. Hüseyin; Çiftçi, Münire ve Derya, Seher. (2010). İş- Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Y.2010, C.2, S.2, 53-65.

Çeber, Kemal. (2011). Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik Mi, Liderlik Mi?, *İdarecinin Sesi Dergisi*, Sayı 144, 37-40.

Çelik, Vehbi. (2012). Okul Kùltürü ve Yönetimi. Ankara. Pegem Akademi Yayın.

Çelik, Vehbi. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4(16), 423-442.

Çelik, Vehbi. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu, Eğitim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl:1, Sayı:1, 47-53.

Çelik, Vehbi. (1991). İnsan Kaynaklarının Yönetimi Yaklaşımı ve Eğitim Yönetimine Uygulanması. Buca Eğitim Fakültesi, *İzmir Birinci Eğitim Kongresi Bildirileri*, 25-27 Kasım, İzmir, 1991, s.194.

Çelikkaya, Hasan. (1997). Eğitim Giriş. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Çelikten, Mustafa. (2004).Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar, Kayseri İli Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,17(2),91-118.

Demirbulak, Dilara. (2000). Veli öğretmen görüşmeleri ile ilgili bir çalışma. *Millî Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür*, 146, 53-56.

Demirkan, Mahmut. (1997). Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri. Sakarya: Değişim Yayınları.

Demirtaş, Hasan. (1997). Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, Hasan, Üstüner, Mehmet ve Özer, Niyazi. (2007) Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2007, Sayı, 51, ss: 421-455.

Dikenoğlu, Alper. (1988). İlköğretim Kurumlarında Yöneticiler ve İşlevleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: TODAİE.

Dinçer, Ömer. (1996). Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.

Dönmez, Burhanettin ve Güven, Mehmet. (2002). Ortaöğretimde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin okul güvenliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Yaşadıkça Eğitim*, 74-75, 60-64.

Drucker, F. Peter. (1994). Yönetimin Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. Çeviren: Fatoş, Dilber. Ankara: O.D.T.Ü Yayınları.

Drucker, F. Peter. (1994). Gelecek İçin Yönetim. Çeviren: Üçcan, Fikret. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Erdem, Ali Rıza. (2010). İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin karşılaştığı ekonomik sorunlar ve bu ekonomik sorunların performanslarına etkisi konusundaki görüşleri. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:7 Sayı:1, 283-287.*

Erdoğan, İrfan. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ergun, Turgay. (1988). Kamu Müdürlerinin Yetiştirilmesi. Ankara: TODAİE Yayını.

Erol, Figen. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller (Burdur İli Örneği), *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1(1), 63-71.*

Feride, Torun. (2010). Farklı Statülerde Çalışan Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine Bakışları, Isparta İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Fidan, Nurettin ve Erden, Münire. (1992). Eğitim Bilimine Giriş. Ankara: Repa Eğitim Yayınevi.

Gökçek, Tuba ve Ark. (2013). 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye’de Karma Araştırma Yöntemiyle Yapılan Eğitim Çalışmalarının Analizi. *Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi, 6(7), 435-456.*

Gökçer, Necmi. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülşen, Celal. (2014). “The Readiness Levels Of Secondary School Administrators To The Innovation Management” *International Journal on New Trends in Education and Their Implications (IJONTE). Volume: 5, Issue: 2, p.77-86.*

Gülşen, Celal ve Gökyer, Necmi. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Gülşen, Celal. (2011). Kuram ve Uygulamada Sınıf Yönetimi, 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

Gündüz, Yüksel. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerine ilişkin Tutumlarının İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 1-23.*

Gümüşeli, Ali İlker. (1996). İstanbul İli İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, Yayınlanmamış Araştırma. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.

Gürsoy, Cavit. (1979). Eğitim Yöneticiliğinin Türk Milli Eğitim Sistemindeki Konumu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi.

Güven, Mehmet ve Dönmez, Burhanettin. (2002). Ortaöğretim öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algı ve beklentileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(4), 59-68.*

Halis, Muhsin. (2000). Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Hallinger, Philip and Murphy, Joseph, F. (1985). Assesing and Developing Principal Instructional Leadership.

Ilgar, Lütfü. (1996). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi: İstanbul: Beta Yayınları.

İpek, Cemalettin. (2011). Velilerin Okul Tutumu ve Eğitime Katılım Düzeyleri ile Aileye Bağlı Bazı Faktörlerin İlköğretim Öğrencilerinin Seviye Belirleme Sınavları (SBS) Üzerindeki Etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2011 Cilt: 1, Sayı: 2, 70-78.*

İslamoğlu, Ahmet. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta Yayını.

Kaya, Yahya Kemal. (1993). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 5. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.

Kaya, Yahya Kemal. (1984). Eğitim Yönetimi, 2. Baskı. Ankara: TODAİE Yayınları.

Kaya, Yahya Kemal. (1984). İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika, Eğitim, Kalkınma. 4. Baskı, Ankara: Hacettepe Sosyal ve İdarî Bilimler Yayınları.

Kayıkçı, Gıyasettin ve Akan, Durdağı. (2014) "İlköğretim Kurumlarının Mali Kaynak Sorunları ve Okul Müdürlerinin Çözüm Uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, 237-255.

Koçak, Recep. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: 19, Sayı: 1, Sayfa: 65-83.

Koçel, Tamer. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Yayını.

Koçel, Tamer. (1999). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayını.

Koçel, Tamer. (1989). İşletme Yöneticiliği. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Koşar, Serkan ve Çalık, Temel. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 17(4), 584-586.

Küçükahmet, Leyla. (2001). Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayınları.

Küçükahmet, Leyla. (1999). Eğitim Bilimlerine Giriş. Ankara: Gazi Kitapevi.

Menteşe, Sabit; Üstün, Ahmet ve Gökdelen, Aydan. (2012). İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Okulun Parasal Kaynaklarını Yönetme Yeterlilikleri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl:5 Sayı: 2, 41-65.*

MEB. (2014). Milli Eğitim İstatistikleri - Örgün Eğitim 2013–2014.

Memduhoğlu, Hasan Basri ve Yılmaz, Kürşat. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Mirici, İ. Hakkı, Arslan, Mehmet ve Özçelik, Nihat. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar, Kırıkkale ili örneği. *Çağdaş Eğitim. 28(298), 29-40.*

Öğülmüş, Selahattin ve Özdemir, Servet. (1995). Sınıf ve okul büyüklüğünün öğrenciler üzerindeki etkisi, *Eğitim Yönetimi Dergisi, 1(2), 261-271.*

Özçelik, Nihat. (2001). İlköğretim Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar, Kırıkkale İli Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, Mustafa ve Sönmez, Sedat. (2000). Sınıf Öğretmeni Adaylarına Öğretmen El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Özdemir, Servet ve diğerleri. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayını.

Özer, Niyazi. (2006). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Okul Güvenliğine ilişkin Algıları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi.

Öztay, Filiz Ebru. (2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.

Öztürk, Neriman. (2005). Bulgaristan ve Türkiye’deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları, Sofya ve İstanbul İlleri Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi.

Resmi Gazete (RG). (2012). “6287 sayılı İlköğretim ve eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun”. Başbakanlık Basımevi. Yıl. 2012, sayı. 28261, sayfa. 1-5.

Sarıce, Sadık. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar, Esenler İlçesi Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Yeditepe Üniversitesi Sosyal Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Semerci, Nuriye ve Çelik, Vehbi. (2002). İlköğretimde problemler ve çözüm yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 8(30), 205-218.

Şişman, Mehmet ve Turan, Selehattin. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi. Y. Özden (Ed.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tanrıoğen, Abdurrahman ve Yücel, Zafer. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Yaşadıkları Sorunlar. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 2007 (1) 21, 55-66.

Taşdan, Murat, Rasim, Tösten, Kurtuluş, Bulut ve Volkan, Karakaya. (2013), Okul Yöneticilerinin İlköğretim Okullarında Karşılaşılan Yönetim Sorunlarına İlişkin Görüşleri, Kafkas Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12 (24). 95-113.

Taymaz, Haydar. (2011). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taymaz, Haydar. (2009). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taymaz, A. Haydar. (1995). Okul Yönetimi. Ankara: Saypa Yayınları.

Topkaya, Nursel ve diğerleri. (2013). Saygınlığı Yitirme Kaygısı ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı:36, 3-4.

Tortop, Nuri. (1983). Yönetim Bilimi. Ankara: S Yayınları.

Tıkici, Mehmet ve diğerleri. (1998). Örgütsel Davranış. İnönü Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon A.B.D. Yayınlanmamış Ders Notları. Malatya. Fatih Cilt Evi.

Turan, Hatice. (2007), Çankaya İlçesinde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlerinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Sorun Çözme Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

TÜİK, (2013). Haber Bülteni Sayı:13469, 28 Mart 2013. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13469>.

Uçar, Rezzan ve İpek, Cemalettin. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*. Haziran 2006. Cilt:III, Sayı:I. 34-53.

U. S. Department of Education. Public and private school principals in the United States, s.A statistical profile, 1987–88 to 1993–94. (1997). Department of Education Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C: U.S.

U. S. Department of Education. Schools and staffing in the United States, s.A statistical profile, 1990–91. (1993). Department of Education Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C: U.S.

U. S. Department of Education. Schools and staffing in the United States, s.A statistical profile, 1987–88. (1992). Department of Education Office of Educational Research and Improvement. Washington, D.C: U.S.

Yaman, Erkan. (2010). Kalabalık Sınıfların Etkileri: Öğrenciler Ne Düşünüyor?. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:18 No:2, 403-414.

Yeşilyurt, Etem. (2007). Akademik ve Yönetimsel Liderlik, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*. Cilt:5 Sayı:3, 76-80.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yozgat, Osman. (1984). İşletme Yönetimi. İstanbul: Nihad Sayar Yayın.

EKLER

Ek 1. Anket Onayı



T.C.
ZONGULDAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45865702/605.01/1316764

31/03/2014

Konu : Servet ÇÜMEN
Anket Çalışması.

VALİLİK MAKAMINA
ZONGULDAK

Alaplı Kaymakamlığı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün 20/03/2014 tarihli ve 94709644-841/1013 sayılı yazısında, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomi Anabilim dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi ve Alaplı ilçesi Aşağıdağ İlkokulu / Ortaokulu Müdürü Servet ÇÜMEN'in Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında, Nisan 2014 - Mayıs 2014 tarihleri arasında, İlimiz genelinde Müdürlüğümüze bağlı İlkokul / Ortaokullarda görev yapan Okul Müdürlerine "**Okul Müdürlerinin Okullarında karşılaştıkları yönetim sorunları**" konulu anket çalışması uygulamak istediği belirtilmektedir.

Müdürlüğümüzde toplanan komisyonumuzca, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomi Anabilim dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi ve Alaplı ilçesi Aşağıdağ İlkokulu / Ortaokulu Müdürü Servet ÇÜMEN'in Yüksek Lisans tez çalışması kapsamında, Nisan 2014 - Mayıs 2014 tarihleri arasında, İlimiz genelinde Müdürlüğümüze bağlı İlkokul / Ortaokullarda görev yapan Okul Müdürlerine "**Okul Müdürlerinin Okullarında karşılaştıkları yönetim sorunları**" konulu anket çalışmasını uygulamasında sakınca olmadığına karar vermiş olup, 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı " Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama (2012/13 nolu) Genelgesi doğrultusunda Okul Müdürlüğünün uygun gördüğü tarih ve saatlerde istekli Okul Müdürlerine anket çalışması uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

Turgut ÖZBEK
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../03/2014

Ekrem AYLANÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

31.../03.../20...
Güvenli Elektronik İmza ile
Aşıl ile Ayrıdır.
Aşıl

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a297-75f5-375a-b5c0-2d00 kodu ile yapılabilir.

Ek 2. Anket Formu

EK-2. Anket Soruları

DEĞERLİ YÖNETİCİLER

Bu anket Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunlar Hakkındaki Düşünceleri araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anketten elde edilen veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlgili ve katkılarınız için ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Servet ÇÜMEN
Fatih Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER

OKUL TÜRÜ
İLKOKUL
ORTAOKUL
İLKÖĞRETİM KURUMU

BÖLÜM I:

1. Cinsiyetiniz

- Erkek
 Bayan

2. Medeni durumunuz

- Evli
 Bekar
 Dul

3. Yaşınız? 23-30 yaş 31-35 yaş 36-40 yaş 41 yaş ve üzeri

4. Bugüne kadar yaşamınızı en çok hangi tür yerleşim biriminde sürdürdünüz?

- Köy
 Kasaba
 İlçe
 İl

5. Mezun olduğunuz fakülte veya yüksekokul

- Eğitim Fakültesi
 Fen-Edebiyat Fakültesi
 Eğitim Yüksek Okulu
 Diğer (Belirtiniz).....

6. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?. 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri

7. Eğitim yöneticiliği alanında kaç kez hizmet içi eğitim kursuna katıldınız? 5'den az 5ve5'den fazla

8. Eğitim yönetimi ile ilgili kaç eser okudunuz?. 8'den az 8ve 8'den fazla

9. Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz? 0-10 yıl 11 yıl ve üzeri

10. Kaç yıldır bu okulda müdür olarak görev yapıyorsunuz? 0-2 yıl 3yıl ve üzeri



11. Okulunuzdaki öğrenci mevcudu kaçtır? ()500 den az ()500 ve üzeri

12. Okulunuzda ortalama olarak sınıf mevcutları ne kadardır?

- () 20-30 öğrenci
() 31-40 öğrenci
() 41-50 öğrenci
() 51 ve daha fazla öğrenci

Okulunuzda yaşanan sorunlarla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz

		Tamamen Katılıyor	Oldukça Katılıyor	Katılıyor	Çok Az Katılıyor	Hiç Katılmıyorum
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin performanslarından memnuniyetsizlik.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına inanmaktadırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	Sözleşmeli ve ücretli öğretmenlerin,(iş kaygıları nedeni ile) mesleklerine yeterince motive olamamalarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Yeterli sayıda branş öğretmeninin olmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	İkili eğitimin yapıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunları vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
23	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
24	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)



ÖZGEÇMİŞ

SERVET ÇÜMEN

Kişisel Bilgiler:

- Doğum Tarihi** : 05.01.1977
Doğum Yeri : Karabük
E-mail : srvtcmn@hotmail.com

Eğitim:

- Yüksek Lisans** : Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi. (Tezli) (2013-).
Lisans : Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü (1998 - 2002).
Lise : Karabük Yenice Çok Programlı Lisesi (1992 – 1995).
Ortaokul : Karabük Yenice Ortaokulu (1988 – 1992).
İlköğretim : Karabük Yenice Karşiyaka İlkokulu (1983 – 1988).

İş Deneyimlerim:

- ZONGULDAK ALAPLI** : Aşağıdağ İlköğretim Okulu - Okul Müdürü - (2010 - ...)
ZONGULDAK EREĞLİ : Hamza fakıhlı Akpınar İlköğretim Okulu - Müdür Yetkili Öğretmen - (2009 - 2010).
ZONGULDAK GÖKÇEBEY : Bakiler İlköğretim Okulu - Müdür Yetkili Öğretmen - (2004-2009).
ORDU AKKUŞ : Şehit Kemal Bide İlköğretim Okulu – Öğretmen - (2004-2004).
ORDU AKKUŞ : Kargı Ferhat Akbulat İlköğretim Okulu - Müdür Yetkili Öğretmen (2002-2004).