



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ANADOLU GÜZEL SANATLAR LİSESİ YÖNETİCİLERİNİN  
OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI  
SORUNLAR

Hazırlayan  
Serpil UMUZDAŞ

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman  
Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI

TOKAT – 2006

ANADOLU GÜZEL SANATLAR LİSESİ  
YÖNETİCİLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI  
SORUNLAR

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 23/08/2006

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Mehmet Dürdu Karslı



Üye : Doç. Dr. Sedat Yazıcı



Üye : Yrd. Doç. Dr. Aysun Erginer

Üye : .....

.....

Üye : .....

.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 23/08/2006 tarih ve 18. sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman Demir



## TEŞEKKÜR

Bu araştırma sürecinde bana destek ve yardımlarını esirgemeyen hocalarıma ve meslektaşlarıma teşekkür etmek isterim. Öncelikle sonsuz güven duyduğum, birikimi ile beni yönlendiren, eğitime farklı bakış açılarıyla bakmayı ve eleştirel düşünmeyi öğreten, beni her konuda sürekli destekleyen, kişilik özellikleriyle ve yöneticilik vasıflarıyla kendime örnek aldığım değerli hocam sayın Prof. Dr. Mehmet Durdu Karlı'ya, tezimin her satırını özenle okuyarak eleştirilerde bulunan ve tezimin son haline gelmesini sağlayan sayın Yrd. Doç. Dr. Aysun Erginer'e teşekkürlerimi sunuyorum. Değerli önerilerde bulunan sayın Doç. Dr. Sedat Yazıcı'ya, tezimde gerek uzman görüşü ile, gerekse yardıma ihtiyaç duyduğum noktalarda yanımda olan sayın Yrd. Doç. Dr. Gülşah Başol ve sayın Yrd. Doç. Dr. Ö. Yeşim Özbek'e, beni branşım dışı bir alanda yüksek lisans yapmaya teşvik eden ve tavsiyelerde bulunan sayın Yrd. Doç. Dr. Ergin Erginer'e, tezimi biçim açısından inceleyerek yardımcı olan sayın Doç. Dr. Hanifi Vural ve sayın Yrd. Doç. Dr. Cumhur Erdem'e, tez yazma ve sunma süreciyle ilgili bilgi eksikliğimi gideren Sosyal Bilimler Enstitüsü sekreteri sayın Hüseyin Demirtaş ve idari personeli sayın Faruk Gürel'e, manen çok yardımlarını gördüğüm arkadaşlarım Arş. Gör. Vildan Çevik ve Arş. Gör. Uğur Akın'a içtenlikle teşekkür ederim.

Her zaman büyük desteğini gördüğüm Eğitim Fakültesi sekreteri sayın Nurten Kayhan'a, tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, anlayışla ve sabırla hep yanımda olan eşim Arş. Gör. M. Serkan Umuzdaş'a teşekkür ederim.

Ayrıca ankete içtenlikle cevap veren Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi yöneticilerine katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri(AGSL)'nde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları saptamak, bu sorunlara çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırma, Türkiye'deki AGSL'lerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin, yönetim ile ilgili sorunlarının daha çok hangi yönde olduğunu ortaya koyacak olması nedeniyle önemli bulunmaktadır.

Yönetim sorunlarını, süreçleri açısından irdelenecek ve yönetime yeni dinamikler kazandıracak olan bu çalışmanın, okullardaki uygulamalarda, yönetim etkililiğini ve verimliliğini arttırmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

Çalışmada AGSL' de görev yapmakta olan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışıldığından, araştırma yöntemi olarak betimsel yöntem seçilmiştir.

Literatür taramasına dayalı olarak geliştirilen taslak anket, ilgili uzmanların görüşlerine sunulduktan sonra T ve O AGSL yöneticilerine pilot çalışması yapılmıştır.

2005- 2006 öğretim yılı başındaki duruma göre, Türkiye'de toplam 53 AGSL bulunmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket AGSL yöneticilerine internet yoluyla elektronik form olarak gönderilmiş, üç ay sonunda toplanan verilerin tümü %79,24(42 AGSL) değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri Toplama aracından elde edilen veriler SPSS( Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarıldıktan sonra istatistikî analizleri yapılmış ve elde edilen bilgiler çözümlenmiştir. Verilerin analizinde, anketten aldıkları puanlar hesaplanmış, ortalama puanları göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda, AGSL yöneticilerinin araç ve gereç yeterliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları görülmektedir.

Yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki niteliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları görülmektedir.

AGSL’lerde “yüksek” düzeyde kadrolu sanat dersi öğretmeni sorununun yaşandığını görülmektedir.

Yöneticiler okula öğrenci bulma konusunda sorun yaşadıklarını, bulunan öğrencilerin niteliklerinin beklentiyi karşılamadığını ifade etmektedirler.

Finansal konuların planlanması konusunda karşılaşılan sorunların “yüksek” düzeyde olduğu saptanmıştır.

Yöneticiler kadro oluşturma konusunda “yüksek” düzeyde sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler.

Hizmet içi eğitimde “yüksek” düzeyde sorunların var olduğu gözlenmektedir.

Yöneticilerin yönetim kıdemi ile kararların sonuçlarının uygulanması konusunda sorun yaşama düzeyi arasında ilişki bulunmuştur. Genel olarak yönetim kıdemi arttıkça, bu konudaki sorunların da arttığı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Okul yöneticisi, Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri, yönetsel sorun.

## ABSTRACT

The aims of this study to determine the problems that are encountered by Anatolian Fine Art High School managers and to propose solutions to these problems.

This research is important as it puts forward the direction of the problems that AFAHS managers have.

This research is expected to contribute to the development of the management efficiency and effectiveness through examining the management problems from the the view of processes, bringing new dynamics to school management.

Because it was tried to determine the problems encountered by the AFAHS managers, survey method was chosen for this research.

The model questionnaire, which was improved depending on literature, was applied on T and O AFAHS managers after being reviewed by methodologist and area experts.

There are a sum of 53 AFAHS in Turkey in the beginning of the 2005–2006 school year. In the research, the whole search universe was used in this study. Therefore there is no sampling issue. The questionnaire was sent to the AFAHS managers through electronic mails, 42 of these completed surveys (%79,24 of the universe of the research) were evaluated within three months.

Collected data was statistically analysed by using SPSS 11.00(Statistical Package For Social Sciences). In the analysis, first the managers points from the questionnaire were calculated and these points were evaluated taking the average points into consideration.

As the result of this research, it was seen that AFAHS managers somewhat have problems about the sufficiency of equipments

It was also seen that managers partly have problems about the professional quality of the teachers.

It was seen that there is somewhat greater problem about the number of established teachers.

Managers point out that they also have problems in finding students, on the other hand the quality of students does not fulfill the expectations.

It was detected that problems about financial planning are also at high level.

That has been also stated that there is high level problems in forming staff and in in-service education.

Relationship was found between the grade of the managers and the level of having problems in applying the consequences of the decisions. As the the grade increases, the problems in this subject area also increase.

Key words: School manager, Anatolian Fine Arts High Schools, management problem.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET .....	.ii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	.ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	.xiii
1.GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	5
3.YÖNETİM SÜREÇLERİ.....	12
3.1. Karar .....	13
3.1.1. Problemin anlaşılması .....	15
3.1.2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması .....	16
3.1.3. Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumu .....	16
3.1.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi .....	16
3.1.5. En uygun Seçeneğin Bulunması.....	16
3.1.6. Kararı Uygulamak.....	16
3.1.7. Değerlendirme.....	17
3.2. Planlama.....	17
3.3. Örgütlenme .....	19
3.4. İletişim .....	19
3.5. Etkileme .....	20
3.5.1. Bilgilendirme .....	21
3.5.2. Çevrenin benimsemesi .....	22
3.5.3. İhtiyaçların karşılanması .....	23
3.5.4. Yetki- sorumluluk dengesi .....	23
3.6. Eşgüdüm .....	24
3.7. Değerlendirme .....	24
3.8. Problem Cümlesi.....	26
3.9. Alt Problemler.....	26
3.10. Araştırmanın Amacı.....	26
3.11. Araştırmanın Önemi .....	26
3.12. Sınırlılıklar .....	28
3.13. Tanımlar.....	28
4. MATERYAL VE YÖNTEM.....	30
4.1. Araştırmanın Modeli.....	30
4.2. Araştırmanın Evreni.....	30
4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	30
5. BULGULAR VE YORUM .....	33
5.1. Eğitim ve Öğretimde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular.....	33
5.2. Karar Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular .....	42
5.3. Eşgüdüm Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular.....	48
5.4. Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular.....	53
5.5. Örgütlenme Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular.....	57
5.6. İletişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular .....	60



5.7. Etkileme Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular .....	65
5.8. Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular .....	73
5.9. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri ile Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	77
5.10. Yöneticilerin Karar verme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	79
5.11. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	80
5.12. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	81
5.13. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	82
5.14. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	83
5.15. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	84
5.16. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	87
5.17. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	87
5.18. Yöneticilerin Karar İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	89
5.19. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	90
5.20. Yöneticilerin, Planlama İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	91
5.21. Yöneticilerin, Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	92
5.22. Yöneticilerin, İletişim İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	93
5.23. Yöneticilerin, Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	95
5.24. Yöneticilerin, Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	97
5.25. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	98
5.26. Yöneticilerin Karar İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	100
5.27. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	101
5.28. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	102
5.29. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	103
5.30. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	104

5.31. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	105
5.32. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular .....	106
5.33. Yöneticilerin, Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	107
5.34. Yöneticilerin, Karar İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	108
5.35. Yöneticilerin, Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	109
5.36. Yöneticilerin, Planlama İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	111
5.37. Yöneticilerin, Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	112
5.38. Yöneticilerin, İletişim İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	112
5.39. Yöneticilerin, Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	113
5.40. Yöneticilerin, Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	114
5.41. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	115
5.42. Yöneticilerin Karar İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	116
5.43. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	117
5.44. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	118
5.45. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	119
5.46. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	120
5.47. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	121
5.48. Yöneticilerin, Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Branşı Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular .....	122
6. SONUÇLAR.....	124
7. ÖNERİLER .....	126
7.1.Uygulama Önerileri .....	126
7.2. Yeni Araştırma Projeleri.....	126
8. KAYNAKLAR.....	128
9. EKLER .....	133
10. ÖZGEÇMİŞ.....	145

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 5.1.1. Okul Binasının Verimli Kullanılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	33
Tablo 5.1.2. Araç Gereç Yeterliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	34
Tablo 5.1.3. Öğretmenlerin Mesleki Niteliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	35
Tablo 5.1.4. Kadrolu Kültür Dersi Öğretmenlerinin Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	35
Tablo 5.1.5. Kadrolu Sanat Dersi Öğretmenlerinin Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	36
Tablo 5.1.6. Öğrenci Hizmetleri İçin Yardımcı Personel Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	37
Tablo 5.1.7. Öğrenci Hizmetleri İçin İdari Personel Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	38
Tablo 5.1.8. Öğrenci Bulma Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	38
Tablo 5.1.9. Öğrenci Niteliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	39
Tablo 5.1.10. Fiziksel Olanaklar Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	39
Tablo 5.1.11. Beslenme Olanakları Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	40
Tablo 5.1.12. Barınma Olanakları Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	41
Tablo 5.1.13. Sosyal Aktiviteler Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	41
Tablo 5.2.1. Karar Verme Sürecinin Kısıtlılığı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	42
Tablo 5.2.2. Karar Verme Sürecinde Bilgilerin Yetersizliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	43
Tablo 5.2.3. Karar Verme Sürecinde Katılımın Eksikliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	43
Tablo 5.2.4. Kararların Alınmasında Yapılan Siyasi Baskılar Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	44
Tablo 5.2.5. Kararların Zamanında Duyurulması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	45
Tablo 5.2.6. Kararların Uygulanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	45
Tablo 5.2.7. Kararların Sonuçlarının Uygulanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	46
Tablo 5.2.8. Kararların Olumsuz Sonuçlarının Düzeltilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	47
Tablo 5.2.9. Karar Yetkisinin Sınırlı Olması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	48
Tablo 5.3.1. Eğitim Öğretimin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler ..	48
Tablo 5.3.2. Diğer Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri ile Eşgüdüm Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	49
Tablo 5.3.3. İl Milli Eğitim Müdürlüğüyle Eşgüdüm Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	49
Tablo 5.3.4. Milli Eğitim Bakanlığıyla İlişkilerin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	50
Tablo 5.3.5. Yerel Yönetimlerle İlişkilerin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	51

Tablo 5.3.6. Ailelerle İlişkilerin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.51
Tablo 5.3.7. Öğrencilerin Kültürel Aktivitelerinin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....52
Tablo 5.3.8. Öğretmenlerin Kültürel Aktivitelerinin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....53
Tablo 5.4.1. Öğrenci Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....53
Tablo 5.4.2. Eğitim Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....54
Tablo 5.4.3. Sosyal ve Kültürel Etkinliklerin Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....55
Tablo 5.4.4. Finansal Konuların Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....55
Tablo 5.4.5. Kariyer (Öğretmenlerin Gelişimi) Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....56
Tablo 5.4.6. Ders Programlarının Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....57
Tablo 5.5.1. Okulun Yapılandırılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....57
Tablo 5.5.2. Güzel Sanatların Yapılandırılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....58
Tablo 5.5.3. Kadro Oluşturma Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....59
Tablo 5.5.4. Öğrenci Kulüplerinin Yapılandırılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....59
Tablo 5.5.5. Mesleki Örgütlenme Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....60
Tablo 5.6.1. MEB ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....60
Tablo 5.6.2. İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....61
Tablo 5.6.3. Yerel Yönetimler ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....62
Tablo 5.6.4. Müfettişler ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....62
Tablo 5.6.5. Öğretmenler ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....63
Tablo 5.6.6. Öğrenciler ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....63
Tablo 5.6.7. Veliler ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....64
Tablo 5.6.8. Diğer Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri ile İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....65
Tablo 5.7.1. Yetki- Sorumluluk dengesiyle ilgili Sorunlara İlişkin Görüşler	.....65
Tablo 5.7.2. Yetki Aktarımıyla ilgili Sorunlara İlişkin Görüşler	.....66
Tablo 5.7.3. Bilgi Edinme ile ilgili Sorunlara İlişkin Görüşler	.....66
Tablo 5.7.4. Bilgilendirme ile ilgili Sorunlara İlişkin Görüşler	.....67
Tablo 5.7.5. Hizmet içi Eğitim ile ilgili Sorunlara İlişkin Görüşler	.....68
Tablo 5.7.6. Öğretmenlerin İhtiyaçlarının Karşılanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....68
Tablo 5.7.7. Öğrencilerin İhtiyaçlarının Karşılanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....69
Tablo 5.7.8. Eğitimci Olmayan Personelin İhtiyaçlarının Karşılanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....70
Tablo 5.7.9. Okulun Öğretmenlerce Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....71
Tablo 5.7.10. Okulun Öğrencilerce Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler	.....71

Tablo 5.7.11. Okulun Ailelerce Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	72
Tablo 5.7.12. Okulun Çevrece Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	73
Tablo 5.8.1 Eğitim ve Öğretimin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	73
Tablo 5.8.2. Öğrencilerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	74
Tablo 5.8.3. Öğretmenlerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	75
Tablo 5.8.4. Yöneticilerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	75
Tablo 5.8.5. Kalitenin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	76
Tablo 5.8.6. Kültürel Etkinliklerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler .....	76
Tablo 5.9.1 Yöneticilerin Eğitim ve Öğretimle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	78
Tablo 5.10.1 Yöneticilerin Karar Verme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	79
Tablo 5.11.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	81
Tablo 5.12.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	82
Tablo 5.13.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	82
Tablo 5.14.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	83
Tablo 5.15.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	84
Tablo 5.16.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	87
Tablo 5.17.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	88
Tablo 5.18.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	89
Tablo 5.19.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	91
Tablo 5.20.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	92
Tablo 5.21.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	93
Tablo 5.22.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	94
Tablo 5.23.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	96
Tablo 5.24.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	98

Tablo 5.25.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretimle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri.....	99
Tablo 5.26.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	100
Tablo 5.27.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	101
Tablo 5.28.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	103
Tablo 5.29.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	104
Tablo 5.30.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	105
Tablo 5.31.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	106
Tablo 5.32.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri .....	107
Tablo 5.33.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretimle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	108
Tablo 5.34.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	109
Tablo 5.35.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	110
Tablo 5.36.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	111
Tablo 5.37.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	112
Tablo 5.38.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	113
Tablo 5.39.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	114
Tablo. 5.40.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerler.....	115
Tablo 5.41.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	116
Tablo 5.42.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	117
Tablo 5.43.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	118
Tablo 5.44.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	119
Tablo 5.45.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	120
Tablo 5.46.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	121
Tablo 5.47.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	122
Tablo 5.48.1. Yöneticilerin Değerlendirme İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri .....	123

## KISALTMALAR LİSTESİ

AGSL: Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi

MEB: Mili Eğitim Bakanlığı

## 1. GİRİŞ

Farklı yönetim anlayışlarının var olmasının yanı sıra bu anlayışların çıkış noktası, yöneticilerin işgörenleri örgüt amaçlarına ulaşmak için aracı olarak kullandığıdır. Bu şekilde, faaliyetlerin işlevselliğinin ve devamının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır.

Yönetim kavramı, dönemlere ve koşullara bağlı olarak yönetim bilimciler tarafından çeşitli biçimlerde ele alınarak incelenmiş birçok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bu bağlamda, aşağıda yönetimin ve yönetimle ilişkilendirilen ve araştırmada kullanılacak olan diğer kavramların tanımlarına genelden özele sıralanarak yer verilmiştir.

Şişman ve Turan (2001)'a göre yönetim, örgüt kaynaklarının planlanması, sağlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi, denetlenmesiyle örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecidir. Yönetici de örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her türlü kaynakları sağlayıp örgütleyen ve eyleme sevk eden kişi olmaktadır (Yıldırım, 2002: 23).

Rosenwerg (1985)'in tanımıyla ise yönetim; insan ve madde kaynaklarını amaca ulaşmak için koordine etme işidir (Karlı, 2004: 86). Yönetimin eğitim kurumlarında, eğitim kurumlarının amaçlarına yönelik yapılması eğitim yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını, saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 1997: 17).



Bu kararları uygulamakla yükümlü olan eğitim yöneticisi, kurumdaki farklı görüşleri kendi bilgi ve deneyimlerinin ışığında birleştirerek sorunların çözümü için çaba sarfedebilmelidir. Eğitim sistemi içindeki yeri ve önemi olan bir alt sistem de okuldur. Çünkü okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlerini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullar formal eğitim veren kurumlardır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak öğrencilerde istendik davranış meydana getirilmeye çalışılır (Fidan&Erden, 1998: 47).

Okul yönetimi ise, eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır (Taymaz, 1997: 17). O halde okul yönetimi, okulu amaçlarına ulaştırmak üzere okul yönetiminde rol oynayan öğeleri etkili biçimde kullanarak, alınan kararların uygulanmasını sağlamaktır denilebilir.

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişiler okul yöneticileridir (Gürsel, 1993: 85). Bir okul yöneticisi, okulda birçok sorunla karşılaşabilir. Bu sorunlar çözülemedikçe okulun amaçlarını gerçekleştirme planlanan düzeye ulaşamaz. Sorunları çözebilmek için sorunları tanımak, nelerin okul için sorun niteliğinde olduğunu saptamak için de öncelikle sorunun tanımını yapmak gerekir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engellere sorun denir. Bu engelleri kaldırmak için uğraştığında yönetim, sorun çözme sürecine girer. Okulun sorunla karşılaşması süreklilik gösterdiğinden, bu sorunu çözecek olan yönetime gereklilik de süreklidir. Bu yüzden yönetim bir sorun çözme sürecidir (Başaran, 2000: 86).

Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi (AGSL) yöneticileri de her okulda olabileceği gibi, okul amaçlarını gerçekleştirmelerine engel olabilecek sorunlarla karşılaşabilirler. AGSL yöneticilerinin sorunlarla karşılaşmaması için, okul yönetiminde etkin olmalarının yanı sıra, sanat eğitimi ve yönetiminde de etkin olmaları gereklidir. AGSL yöneticisi ne kadar iyi yönetici olursa olsun, sanat kültürüne sahip olmadığı sürece sorunlarla karşılaşmaya eğilimli olacağı düşünülmektedir. AGSL yöneticilerinin sanat eğitimi sorunlarının varlığını fark etmekte zorluk çekmeleri zincirleme sorunları beraberinde getirmektedir.

Başaran (2000) da sorunun tanımlanmasının önemi üzerinde durmuş, aşağıdaki ifadeyle sorunu tanımlamaya okul açısından yaklaşmıştır.

Okulun sorununu tanımlamak için, sorunun boyutuna, sınırına, nedenine, ivediliğine ilişkin yeterli bilgi toplanmalıdır (Başaran, 2000: 90).

İyi tanımlanamayan hastalığın iyileştirilebilmesi gibi, iyi tanımlanamayan sorun da çözülemez, üstelik yeni sorunlara yol açar (Başaran, 2000: 89).

AGSL yöneticisinin de okulundaki sorunları çözebilmesi için, önce sorunu görebilmesi, tanımlaması, kaynağını bulması, çözmek için soruna yoğunlaşması gerekir. Derslerin genellikle bireysel işlenmesi nedeniyle bina ihtiyaçlarının diğer okullarınkinden farklılaşması, öğrencilerin ve öğretmenlerin başarılı olmaları gereken sınavlara ek olarak yetenek sınavlarına tabi tutulmaları, mezun olan öğrencilerin üniversite öğrenimlerine devam etmek için almaları gereken sınav puanlarının farklılık göstermesi gibi özelliklerin, AGSL yöneticilerinin yönetsel açıdan diğer okul yöneticilerinden farklı sorunlarla karşılaşmalarına neden olduğunu düşünmek mümkündür. Okulun amaçlarının, öğrencilerin ve personelin özelliklerinin, yönetici

tarafından özümsemek önemsemesinin, AGSL yöneticisinin sorun çözme becerisini artıracığı düşünülmektedir.

Günümüzde Türkiye’de 14-18 yaş gurubundaki öğrenciler için değişik programlarla öğretim yapan ortaöğretim düzeyinin kapsam ve içeriğiyle, öğrenciyi sanat yaşamına hazırlayabilecek bilgi ve beceri sunmayı amaçlayan AGSL’lerin yönetimini üstlenen yöneticilerin de her okul yöneticisinin yaşadığı sorunların benzerlerini farklı boyutlarda yaşamaları dikkat çekmiş olduğundan, AGSL yöneticilerinin sorunları araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Araştırmanın amacı ise AGSL’lerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları saptamak, bu sorunlara çözüm önerileri sunmaktır.

Bu araştırma, AGSL’lerde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin, yönetim ile ilgili sorunlarının daha çok hangi yönde olduğunu, sorunların nedenlerinin ve sonuçlarının yönetime etkilerini ortaya koyacak olması nedeniyle önemli bulunmaktadır.

Yönetim sorunlarını, süreçler açısından irdeleyerek yönetime yeni dinamikler kazandırması beklenen bu çalışmanın, okullardaki uygulamalarda, yönetim etkililiğini ve verimliliğini arttırmasına katkıda bulunması umulmaktadır.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu araştırmanın içeriğiyle ilgili olduğu düşünülen önceki araştırmalara veya bölümlerine aşağıda değinilecektir.

Dağlı (2004)'nın Diyarbakır Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Bölge Müdürlüğü bünyesinde görevli tüm yönetici ve işgörenlere seminer olarak sunmuş olduğu “Problem Çözme ve Karar Verme” adlı çalışmasının sonuçları şu şekildedir:

Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir, karar verme için vardır. Karar vermek, “sorun”u çözmek için yöneticinin yargıda bulunmasıdır. Yönetim, kararlarla başlar, kararlarla biter.

Örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnızca örgüt açısından değil, aynı zamanda işgörenlerin onure edilerek güdülenmesi açısından da büyük yarar sağlayacaktır. Eğer astlar, verilecek bir kararda bireysel çikara ve karara anlamlı katkıda bulunabilecek bir bilgi birikimine sahip iseler, bu durumda astlar söz konusu karara katılmalıdırlar. İşgörenler, verilen kararın nedenlerini bildiği zaman ve karara katıldığı zaman sorumluluk alacak ve daha iyisini yapacaktır.

Kararın etkililiği, onun nesnel ve öznel boyutuna bağlıdır. Nesnel boyutta, kararın tamamen yansız, nesnel öğeleri kapsayan, nesnel olgu ve verilere dayanması gerekirken, öznel boyutta kişilerin duygularına dayanması ve kararın beğenilip benimsenmesi gerekir.

Aydoğan (2002) “Etkili Yönetimin Önündeki Engeller” adlı çalışmasında, eğitsel etkinliklerin yapılmasına ve yönetim sorunlarının çözümüne olanak sağlayan etkili yönetimin önemini vurgulamıştır. Bu araştırmanın konusu, yönetimin önündeki engellerin neler olduğudur. Bu bağlamda araştırmanın amacı, etkili yönetimin önündeki

engellerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu nedenle okul yöneticilerine göre; eğitim, öğretim ve yönetimde karşılaşılan sorunlar, sorunların kaynağı ve çözümü araştırılmıştır.

Araştırmaya göre eğitim-öğretimde karşılaşılan en önemli sorunlar; öğretmenlerin yetişmedeki eksikliği, öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesi, sorunların çözümünde siyasi organların kullanılması, görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin katılımcı yönetimi benimsememeleri, milli eğitim mevzuatının okul yöneticisi ve öğretmenleri geliştirmeye olanak tanımaması, hizmet içi eğitim kurslarının personelin geliştirilmesi için yeterli olmadığıdır.

Erginer (2004) “Türkiye’de Oniki Yıllık Zorunlu Eğitim İçin Bir Model Önerisi ve Uygulanabilirliği” konulu araştırmasıyla, Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin eğitim sistemlerinin incelenerek karşılaştırılmalarının yapılması, Türkiye’nin AB ülkelerine uyumunu sağlayacak oniki yıllık bir zorunlu eğitim modelinin tasarlanması ve bu modelin görüşler doğrultusunda uygulanabilirliğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında, Türkiye ve AB ülkelerinin eğitim sistemleri alanyazın taranarak incelenmiş ve veriler karşılaştırmalı olarak bir araya getirilerek düzenlenmiştir. Karşılaştırmalar, amaç, yapı (eğitim sisteminin yönetim yapısı ve okul sisteminin yapısı) ve yönetim süreçleri olmak üzere üç boyutta yapılmıştır. Bulgular, AB ülkelerinin eğitim sistemlerinin Türkiye’ninkine benzediği fakat çok çeşitli değişkenlerle karşılaşıldığını göstermiştir. Oniki yıllık zorunlu eğitim modeli için alınan görüşler, bu modelin Türkiye’de uygulanabileceğini göstermiştir.

Bakioğlu ve İnandı (2001), “Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri” konulu araştırmalarını İstanbul Esenler’de görev yapmakta olan 12 müdür ve 91 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir.

Araştırma sonucunda, müdürün, öğretmenin kariyerini geliştirmede yeterli çabayı gösteremediği bulunmuş, ayrıca öğretmen ve yöneticilerin bu konuda farklı düşündükleri ve farkın kaynağının yöneticiler olduğu görülmüştür.

Ayık (2000), “ İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” isimli araştırmasında likert ölçekli anket formunu 100 öğretmen üzerinde “cinsiyet”, “kıdem”, “öğrenim durumları”,ve “görev yeri” değişkenine göre araştırmış, öğretmenlerin, yöneticilerinin ilgili yönetmel davranışlarından “orta” düzeyde doyuma ulaştıkları, yöneticilerin iletişimle ilgili olan davranışlarından “çok yüksek” düzeyde iş doyumuna ulaştıkları, yöneticilerin denetleme ve değerlendirme ile ilgili davranışlarından “çok düşük” düzeyde doyuma ulaştıkları saptanmıştır.

“Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışı ve Öğretmen Bağlılığı” konusunda Yardıbi(1991)’nin yaptığı çalışma, okul müdürlerinin etkilerini ve etkilerini genişletme yöntemleriyle ilgilidir. Çalışma sonucunda müdürlerin sorumluluklarının çok olduğu fakat bunları yerine getirmeleri için yeterince yetkinin kendilerine verilmediğini düşündükleri belirtilmiştir.

Özçelik (2001)’in “ İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar” adlı çalışmasının amacı, mevcut ilköğretim müdürlerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunların nelerden kaynaklandığını tespit etmek ve bu sorunların çözümüne yönelik çözüm önerilerinde bulunabilmektir.

Araştırmada elde edilen bulguların bazıları şunlardır:

1. Okullardaki fiziki durumdan, araç gereç yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu,

2. Okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlarının bulunmadığı ancak sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olmadıkları,

3. Öğretmenlerden kaynaklanan sorunların az olmasına karşın öğrencilerin olumsuz davranışlarından ve özellikle eğitimci olmayan personelden kaynaklanan sorunların daha fazla olduğu ve kısmen denetçilerle sorun yaşadıkları,

4. Okul yöneticileri olarak eğitim öğretim ile ilgili sorunları anlamanın dışında uygulamada başarılı olmadıklarını kabul ettikleri görülmüştür.

Tok (2002)'un "Okul Öncesi Kurumlarında Yönetim Sorunları" konulu araştırması için Ege bölgesinde bulunan resmi bağımsız anaokullarındaki yönetici ve öğretmenlerden örneklem seçilmiştir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular şu şekildedir; Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetleri, kıdemleri, eğitim durumları değişkenlerine göre, soruna katılma ve bu sorunların performanslarını etkileme dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin en çok işgören hizmetleri yönetiminde yer alan sorunlara katıldıkları ve bu sorunlardan çok etkilendikleri görülmüştür.

Aras (2002)'in "YİBO ve PİO'larla İlgili Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri" isimli araştırması, Doğu Anadolu Bölgesindeki YİBO ve PİO'larda görev yapan okul yöneticilerinin bu okullardaki yönetimsel sorunları ve çözüm önerilerine ilişkin algı ve beklentilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma Doğu Anadolu Bölgesinde görev yapan 112 YİBO ve PİO yöneticisinden elde edilen verilere dayalı olarak yapılmıştır. Araştırma sonucuna öğrenci niteliğiyle ilgili sorun yaşandığı bulunmuştur.

Yıldız (1998)'in, "İtalya, İngiltere ve Türkiye Emniyet Örgütlerinin Amaç, Yapı Ve Yönetim Süreçleri İle Eğitim Sistemleri Açısından Karşılaştırılması" konulu

çalışması tarama modelinin kullanıldığı, karşılaştırmalı bir araştırmadır. Konuyla ilgili yasalar ve yazılı dokümanlar, yönetim süreçleri ele alınarak yorumlanmıştır.

Bu araştırma ile Türkiye Emniyet Örgütünün yönetim yapılarını yerel yönetimin ağırlıklı olarak uygulanabileceği bir şekilde yeniden ele alması gerektiği saptanmıştır.

Kondakçı (2000), “Akademik Ortamda Yönetim Süreçleri: Yüksek Öğretimde Fakülte Düzeyinde Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Problemlerin Bir Değerlendirmesi” konulu araştırmasında, Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde fakülte yöneticilerinin bakış açılarından yönetim süreçlerinin işleyişini, yönetim süreçlerinde karşılaşılan sorunları ve bu sorunlara çözüm önerilerini incelemektedir.

Bulgular akademik örgütlerin diğer ticari ve endüstriyel örgütlerden farklı olduklarını ortaya koymuştur. Fakültelerde iki türlü sürecin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar: Bürokratik işleyiş ve personel arasındaki mesleki ilişkilere dayalı işleyiştir.

Aydoğan (1998) “Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi” isimli çalışmasıyla özel okulların yönetim biçimini, bu okullarda yönetim süreçlerinin işleyişini ortaya koymuştur.

Okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin işleyişi konusunda öğretmenlere göre daha iyimser oldukları görülmüş, bunun okul yönetiminde buldukları konulardan kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür. Araştırma sonuçları, özel okullarda yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik, yönetici ve öğretmenlerin çeşitli kurs/seminerlerle eğitilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Şahin (1998), “Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Eğitim Sisteminin Eğitim Programları Ve Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi” konulu çalışması, Güneydoğu Anadolu Bölgesi’ndeki liselerde uygulanan eğitim programlarının ve eğitim



yönetimi süreçlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Sarı ve Sarı (2002)'nin "Türkiye Müzik Eğitiminde Sorunlar" isimli çalışmasında müzik ağırlıklı meslek okulu olan AGSL ve sorunlarından bahsedilmiştir. Araştırma sonunda bu okulların sayı bakımından iyi bir yere geldiği, fakat düzey ve sanat dersi öğretmeni sayısı bakımından yeterli olmadığı bulunmuştur. Her geçen gün yeni bir AGSL açmakla bu sorunların çözülemeyeceği gibi yeni sorunların doğacağına ilişkin yorumlar ve öneriler getirilmiştir.

Ayrıca, bu okullar diğer okullara oranla daha çok masraf gerektirdiğinden, bu ihtiyacın cevaplanamadığı, AGSL'lerin büyük bir sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.

Araştırmada öğrenci niteliğiyle ilgili sorunların varlığı da bulunmuştur. Öğrenci niteliği mezunların üniversiteyi kazanma yüzdeleriyle ölçülmeye çalışılmıştır. AGSL mezunlarına üniversiteye girişte verilmeyen ek puanların, diğer lise mezunlarına verilmesi sorunun kaynağıdır.

Arapgirlioğlu (2002) "Türkiye'de Müzik Öğretmeni Yetiştiren Kurumlarda TKY Yaklaşımı İle İlgili Düşünceler" isimli çalışmasında AGSL'ler ile ilgili bir bölüme yer vermiş, AGSL'lerin açılmasıyla müzik bölümlerine öğrenci bulmanın kolaylaştığını belirtmiştir. Arapgirlioğlu, AGSL'lerdeki bazı sorunlara da değinmiş, AGSL'den mezun olan bir öğrenci ile diğer bir okuldan mezun olarak müzik bölümü sınavını kazanan öğrencinin, aynı şartlarda öğrenim görmesinin doğru olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca araştırmada, Türkiye'deki AGSL sayısının ihtiyacı karşılamadığına da değinilmiştir.

Çellek (2003) “AGSL Yönetmeliği Sorunsalı” isimli çalışmasında AGSL’lerde yönetimin yaşadığı ya da yönetimlerden kaynaklanan sorunları belirtmiştir.

AGSL’lerin aynı zamanda Anadolu Lisesi olmasının bir kimlik bunalımına neden olduğunu ifade eden Çellek, çalışmasında şu sonuçlara yer vermiştir: Anadolu tarafı, Güzel Sanatlar tarafını desteklemek yerine, belirleyici olma özelliği taşımak gibi bir işlev üstlenmiş ama başarılı olamamıştır. Bu ikilem genelde alan dışı atanan müdürler tarafından yaratılmıştır. Bu sorun salt bu sonuçta aranmamalıdır. Oluşum çok geniş kapsamlıdır. Sorgulama, nedenlerden başlanmalıdır.

Çellek (2004) “AGSL’lerin Genel Sorunları ve Öneriler” isimli çalışmasında AGSL’lerin sorunlarını saptamış ve bu sorunlara öneriler getirmiştir. AGSL’lerin diğer okullara göre farklı özelliklerini vurgulayan Çellek, okul yöneticisinin sanat eğitimcisi olma zorunluluğunun gerekliliğini belirtmiştir.

Çellek (2004), “Sanat Eğitiminin Türkiye’deki Boyutu; Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri” konulu çalışmasında AGSL’lerin altyapı kurulmadan açılması nedeniyle sorunların yaşandığı sonucuna varmıştır. AGSL sanat kurullarının bürokratik engellere takılmadan yapılandırılması gerektiği savunulmuştur. Sanat eğitimin bireysel eğitimi beraberinde getirdiğini ifade eden Çellek, çalışmasında AGSL’lerde atölye sorununun varlığına dikkat çekmiştir.

Sonuç olarak; yönetici ve öğretmenler, okulun yönetiminde yönetim süreçlerinin uygulanması konusundaki uygulamaların yeterince yapılamadığına inandıkları görülmüştür. Ayrıca Türkiye’nin eğitim sisteminde AB ülkelerinden farklı değişkenlerin var olduğu görülmüştür.

### 3. YÖNETİM SÜREÇLERİ

İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları süreçte bir takım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Eğitim örgütü olan okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da saptıran engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla soruna yoğunlaşması ile sorun çözme sürecine girilir.

Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Bu sorunların çözümünde yönetime olan gereklilik de süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim (sorun çözme) süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanabilmelidir.

Süreç, birbiri ardından, anlamlı bir sıra ile bir zaman aralığında meydana gelen ve belli bir sonuç doğuran olaylar ya da işlemlerdir (Demirtaş ve Güneş, 2002). Bir ürünün oluşumunda yer alan etkinlikler bütününe ya da belirli bir hedefe yönelik işlemler dizisine süreç diyebiliriz. (Demirel ve Kaya, 2005: 7) Vetire, süreç, proses gibi terimlerle ifadelendirilen bu kavram, birçok yazar tarafından çeşitli biçimlerde sıralanmıştır (Gürsel, 2003: 53).

Klâsik denilebilecek ilk sıralama Fayol tarafından yapılmış ve yönetim sürecinin öğeleri, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak gösterilmiştir (Bursalıoğlu, 1982: 115).

Daha sonra, yönetim süreçleri POSDCORB<sup>1</sup> denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak toplanmıştır (Gürsel, 2003: 53)

---

<sup>1</sup> POSDCORB formülü; Planing, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting ve Budgetting sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

Farklı zamanlarda farklı yazarlar tarafından değişik gruplamalar yapılırsa da, bu öğeler bir bütün olarak yönetim sürecini oluşturmaktadır. AGSL yöneticilerinin yönetsel sorunlarını yönetim süreçleri açısından ortaya koymak amacıyla bu öğelerin her biri ve öğeler arasındaki ilişki hakkında kısaca bilgi verilmeye çalışılacaktır. Çalışmada yönetim süreçleri karar, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdüm, değerlendirme aşamaları olarak incelenmiştir.

### 3.1. Karar

Yönetim, genel olarak, "işlerin yapılmasını sağlama" süreci olarak tanımlanır. Bu tanımla; daha önceden yapılan, hangi işlerin öncelik kazandığı konusundaki seçimin göz ardı edildiği görülmektedir. Oysa neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmeden kişisel ya da yönetsel hiç bir iş yapılamaz.

Çünkü her şeyden önce, yapılması gereken yüzlerce, binlerce işten hangilerinin öncelikle yapılması, hangisinden başlanması konusunda bir seçim, bir tercih yapmak zorunluluğu vardır ( Kaya, 1993: 94).

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Bu nedenle kararı, yönetimin kalbi olarak görmek gerekir (Gürsel, 2003: 54). Karar süreciyle ilgili diğer bir tanım Kuzgun tarafından yapılmıştır. Aşağıda verilen karar verme tanımında, Bursalıoğlu gibi Kuzgun'un da, mevcut seçeneklerden en doğrusunu seçme üzerinde durduğu görülmektedir.

Karar verme, bir ihtiyacı gidereceği düşünölen bir objeye götüreceğ birden fazla yol olduğu zaman, ya da bir ihtiyacı gidermek uygun bir hedef olup olmadığı kesin değil iken yaşıanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlanabilir (Kuzgun, 2000: 150).

Bursalıoğlu (1999)'nun tanımıyla karar, bir sorunun çözümlü için olası seçeneklere uygun olanın seçilmesidir. Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacı ile kullanılır.

Karar verme; zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. O nedenle hiç bir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz.

Örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerinde amaç ve politikalarla ilgili kararlar, alt düzeylerinde ise bunların uygulanışı ile ilgili kararlar alınır. Böylece örgütte bir karar hiyerarşisi olduğu görölmektedir.

Başka bir deyişle karar verme açısından, örgütte bir dikey veya yatay işbölümü bulunmaktadır. Bu işbölümünün örgütte, aşağıda sıralanan çeşitli yararları bulunmaktadır (Kaya, 1993: 99).

1. Üst yöneticilerin yükü azalır.
2. Herkes belirli işlerde karar vermede uzmanlaşır.
3. İşler daha çabuk yapılır, kırtasiyecilik önlenir.
4. Alt kademedeki personel, karar yetkisi ile onure edilmiş, doyuma ulaşmış olur.
5. Kararların sorumluları açıkça ortaya çıkar.
6. İletişim sadeleştirir, kolaylaştırır.

Kurum etkinliklerinin başarı ile yürütülebilmesi için rol dağıtımı yapılmalı, ilişkiler biçimlendirilmelidir ( Taymaz, 1997: 21).

Okul yöneticisi de başarılı bir şekilde okulunu yönetebilmek için, verdiği sorumluluğa uygun oranda yetki de devredebilmeli, kullanma ilke ve biçimlerini de belirlemelidir.

Eğitim yöneticilerinin, insan ilişkilerinin ağırlıklı bulunduğu eğitim örgütlerinde, işgörenlerin kararlara katılmalarına olanak hazırlamaları, yalnızca örgüt açısından değil, aynı zamanda işgörenlerin onure edilerek güdülenmesi açısından da büyük yararlar sağlayacaktır (Kaya, 1993: 100).

Karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için şu koşulların bulunması gerekmektedir:

- Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğün varlığı ve bu güçlüğün birey tarafından hissedilmesi
- Problemin hissedilmesi
- Problemin tanımı
- Seçeneklerin oluşturulması
- Seçenekler hakkında bilgi toplanması
- Toplanan bilgilerin, istekleri karşılama olasılığı açısından değerlendirilmesi
- Uygun seçeneğin belirlenmesi
- Planın uygulamaya konması
- Sonucun değerlendirilmesi.

### 3.1.1. *Problemin Anlaşılması*

Problem, şu veya bu nedenle, bir organizmanın bir amaca ulaşmasını engelleyen bir durumdur. Problemi tanımak, çözülecek problemin boyutlarının sınırını, nedenlerini, çözme zamanını ortaya koyup incelemeyi gerektirir.

Okuldaki bir problemin boyutlarını tanıyabilmek için, okulun amaçlarının ne derece engellendiğini, eğitim sürecinin ne derece aksadığını, okuldaki çalışanların

birbirleriyle ilişkilerini ne derecede bozduğunu ortaya çıkarmak gerekmektedir. Yöneticinin asıl ustalığı problemin görünürdeki değil, gerçek nedenlerini bulabilmektir.

### *3.1.2. Probleme İlişkin Bilgi Toplanması*

Bir örgütü kusursuz duruma getirmenin iki koşulu, haber alma ve değerlendirmedir. Bunlardan birincisi kararların doğruluğunu, ikincisi de yeniden düzenlemeyi kolaylaştırır. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi vermek konusunda, astlara çok önemli görevler düşer. Ancak bu durumda alınacak kararın isabeti olacaktır.

### *3.1.3. Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumu*

Eğitim alanında bir problemi çözmeye çalışırken, bilgiler toplanamaz ve bunlar ciddi bir analiz ve yoruma tabi tutulamazlarsa konulacak teşhis ve dolayısıyla alınacak karar yanlış alınabilir.

### *3.1.4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi*

Genel olarak çözüm yollarının fayda ve zararları vardır. Alternatiflerin fayda ve zararlarını teker teker tespit edip kuram ve uygulama açısından bir kıyaslamasını yapmak gerekir (Gürsel, 2003: 57).

### *3.1.5. En uygun Seçeneğin Bulunması*

Problemi çözmeye yarayacak birden çok çözüm yollarından birini seçmektir. Bu amaçla kullanılan iki yöntem, "synoptic" ve "incremental" yöntemlerdir. Synoptic yöntem, bütün seçeneklerin gözden geçirilmesini gerektirir. Incremental yöntem ise, en önemli seçeneklerin içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda kullanılır.

### *3.1.6. Kararı Uygulamak*

Uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karmaşık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip

tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için "uygulama kararları" almak zorunda kalabilirler (Gürsel, 2003: 58).

### 3.1.7. Değerlendirme

Değerlendirme yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Değerlendirme ne derece güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de, o derece başarılı olur (Gürsel, 2003: 58).

Bir kararın niteliklilik derecesi yüksek olur ama benimsenebilirlik derecesi düşük veya benimsenebilirlik derecesi yüksek olur ama niteliklilik derecesi düşük olursa sorun çözülemez. Sorunun çözülebilmesi için karar, hem nitelikli hem de benimsenebilir olmalıdır (Başaran, 2000: 95).

Maier (1963)'e göre bir kararın niteliğini arttıran koşullar şunlardır:

1. Takım önderi, tartışmayı yönetmede yetişmiş olmalıdır.
2. Takım önderi, tartışmaya katılmalı, ama kendi çözümünü ima etmekten sakınmalıdır.
3. Rastgele tartışmadan çok, soruna yönelik tartışma yapılmalıdır.
4. Tartışmaya takım üyelerinin tümünün katkısı sağlanmalıdır (Başaran, 2000: 95)

### 3.2. Planlama

Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için, gerekecek insangücü ve teknoloji kaynaklarını, bunların kullanım biçimlerini kararlaştırma eylemidir (Başaran, 1982: 42).

Planlamayı, önceden kararlaştırılmış hareket tarzı olarak tanımlayan Gürsel (2003: 61) gibi, Anderson'un da planlamayı, "bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte



uygulanacak bir dizi kararı hazırlamaktan oluşan bir süreç” olarak tanımlaması ile bu iki yazarın da planlamayı karar süreci temeline dayandırdıkları görülmektedir.

Her örgütün ulaşmayı amaçladığı hedefleri vardır. Bunlara ulaşmak için planlama yapılması gerekir. Bir örgüt olarak okulda da yönetim işleri rastgele yapılamayacağından, okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmek için, işlerin planlı yapılması zorunludur. Okul yöneticisi, etkili bir yönetimi, ancak okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdileri sağlayarak ve kullanma yollarını kararlaştırarak yani planlayarak sağlayabilir (Başaran, 2000: 103).

Eğitim, tıpkı yönetim gibi planlanan, tasarlanan bir süreçtir. Eğitim planlaması, geleceği ya da geleceğin sağlayabileceği birçok seçeneği araştırmak, hedefleri ve değişen sorumlulukları belirlemek, bazı sorunlar ya da dengesizlikler gösterecek alanlara dikkati çekmek ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler öngörmek durumundadır (Adem, 1981: 13). Okul sistemi düzeyindeki eğitim ortamları hizmetlerinin, sürekli ve uzun vadeli planlara dayandırılması gerekir. Bu ilke, eğitim ortamlarına ilişkin hizmetlerin organizasyon ve yönetiminin tesadüflere ve günlük olayların etkisine terk edilmemesi gerektiğini, önceden görevlerin belirlenmesi, incelemelerin yapılması, gerçekçi ve bilimsel bir yaklaşımla gerekli koşulların belirlenmesi ve bunların belirli bir plan ve programa bağlanmasını öngörmektedir (Alkan, 1992: 41).

Planlama eğitimin her alanında yapılmalıdır. Eğitimin her kademesinde bireyi, diğer yaşam alanlarında da duyarlı, bilinçli, kapsamlı yapan; seviyesine uygun, çok yönlü bir sanat eğitimi gerektiğinden, sanat eğitiminin planlanması eğitimde can alıcı bir yer ve önem taşır (Uçan, 1996:133)

Sanat eğitimi verilen okullarda da sanatsal yaratıcılığın ancak planlı ve programlı bir eğitimle gelişeceği açıktır (Kırıñoğlu, 2002: 7).

### 3.3 Örgütleme

Örgütleme; belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Başka bir deyişle örgütleme; kimin, neyin, nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir (Kaya, 1993: 102). Okul için düşünüldüğünde örgütleme, “okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yapıyı kurma sürecidir” denilebilir.

Organ ve Hamner tarafından yapılan (1982) araştırmalara bakıldığında, yönetmenlerin bireysel sorun çözmelerine bakarak, takımların sorun çözmelerinin örgüt açısından daha yararlı olduğunu göstermektedir.

Takımla sorun çözmenin bu yararlarına karşılık, uzun zaman alması, soruna en iyi çözüm seçeneğinin yerine en uygununun seçilmesi ve takımın düşünmeyi kısıtlaması yüzünden kimi kez yanılığa düşülmesi, takımla sorun çözmenin sakıncaları arasında sayılabilir (Başaran, 2000: 114).

### 3.4.İletişim

Geddes (1993) iletişimin, bir okulun başarı veya başarısızlığındaki en önemli öğelerden biri olduğunu ileri sürmüştür. Yönetimin en yalın anlamda, başkaları aracılığıyla iş yapma, başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabildiği düşünülürse; okul yöneticisinin, okul üyeleri aracılığıyla iş yapan kişi anlamına geldiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin özellikle insan ilişkilerine hâkim olmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü eğitim sürecinin tüm aşamalarında insan unsuru rol oynamaktadır. Dolayısıyla, yöneticinin en az eğitim öğretim kadar “insan”ı da tanınması gereklidir (Fındıkçı, 2004: 139). Okul yöneticisi, iletişim sağlayarak herkesin paylaşacağı bir uzak görüşlülük oluşturmalıdır (Çelik, 2003: 49).

Okul yöneticisinin çevresindekilere, okulun amaçlarını gerçekleştirilmesi yolunda iş yaptırabilmesi, okulun amaçlarını örgüt üyelerine aktarmadaki başarısının, yöneticinin sahip olduğu iletişim becerileriyle doğru orantılı olabileceği düşünülebilir.

Gürgen (1997)'in de belirttiği gibi, okul müdürünün iletişim becerileri, okulun iletişim süreçlerini belirlemede ve üyelerin okuldaki davranışlarını etkilemede son derece önemli rol oynar (Şimşek, 1994: 58). Öyleyse etkileme sürecindeki başarının, iletişimin sağlıklı sağlanabilmesine bağlı olabileceği söylenebilir.

Orpen (1997) de okul üyelerinin kendilerinden ne beklendiğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olmalarının iletişimle gerçekleşebilecek bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel yaşamda önemli bir rol oynar ve etkili iletişim, okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Araştırma sonuçları, kendilerinin iyi olma durumlarını işi ile ilişkilendiren öğretmenlerin, iletişimin kalitesinden etkilendiklerini göstermektedir.

Can (2001)'dan aktaran Şimşek (1994: 62)'e göre okul müdürlerinin sahip olduğu iletişim becerilerinin etkili olup olmadığını belirlemenin bir yolu, iletişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek çeşitli engellerle karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını belirlemektir.

### 3.5. Etkileme

Miner (1988)'e göre etki (influence), bir kişinin başka bir kişinin ya da kümenin davranışını, değerlerini, duygularını, tutumunu, inançlarını kısaca kişiyi ya da kümeyi değiştirme derecesini gösterir (Başaran, 2000: 122).

Etkileme ise, işgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemesidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Okul yönetimindeki etkileme süreci düşünüldüğünde, okuldaki ögeler arasında ilişki kurma, personel arasında uzlaştırıcı ve birleştirici rol oynama, meydana gelen çatışmaları çözümlenmede görevli olan okul yöneticisi, bu görevlerini eğitim ve öğretime engel olmadan işgöreni etkileyerek gerçekleştirebilir.

Etkileme basamağıyla ilişkili olduğu düşünülen ve bu doğrultuda araştırmaya dâhil edilen alt basamakların bazılarında yer vermekte fayda vardır.

### *3.5.1 Bilgilendirme*

Sorunun nedenine ilişkin bilgi toplamak, etkileme sürecinin en güç aşamasıdır (Başaran, 2000: 91). İşgörenler, eleştiri almama isteği gibi birçok sebeple, sorunun kaynağını ortaya çıkarmaktan çekinebilirler. Bu yüzden bazı işgörenler, sorunun nedenlerini büyük bir titizlikle yöneticiden saklamak isteyebilirler.

İşgörenin yöneticiyi bilgilendirmesinin yanı sıra yönetici de işgöreni bilgilendirme ile yükümlüdür. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinlikler, okul içinde ya da dışında bazı hizmet içi eğitim çalışmalarına katılma, okulda düzenlenecek konferans, seminer vb. etkinlikler biçiminde gerçekleşebileceği gibi, kendilerini ilgilendiren bazı konulardaki eğitim fırsatlarından haberdar etme biçiminde de olabilir (Karşlı, 2006: 258). Bilgilendirme aşamasının önemsenmemesi okulda büyük sorunların yaşanmasına neden olabilir.

Okulun sorunlarının nedenlerine ilişkin ilk belirti büyük olasılıkla, bardağı taşıran son damladır. Bu belirti, sorunu doğuran temel neden değil, belki de en son sırada yer alan nedendir. Sorunun nedenlerine ilişkin bilgi toplarken, temel nedene inmek için yılmadan, sabırla çalışmak gerekir. Bu nedenler ortaya çıkarılmadıkça, yüzeyde olan belirtilere çözüm bulmak, okulu dinginliğe ulaştıramaz (Başaran, 2000: 91).

### 3.5.2. Çevrenin Okulu Benimsemesi

Okul insana, dolayısıyla diğer sistem ve kurumlara hizmet sunan bir kurumdur (Türk, 1999: 27). Okulun, bu hizmetleri sunarken çevre ile işbirliği içinde olması ve çevreden destek alması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü okulda tüm faaliyetlerin istenen ve beklenen ölçüde yapılabilmesinin, okul yöneticisinin yönetim bilgisinden haberdar olmasının ve deneyiminin yanı sıra, çevreden aldığı geribildirimle ve destekle yapılacak faaliyetleri başarıyla uygulamasıyla sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda çevreye okul faaliyetlerinin yönetimi konusunda büyük görevler düşmektedir. Çevrenin, bu görevleri yerine getirebilmesi için, okulu benimsemesinin gerektiği düşünülmektedir.

Çevrenin okulu benimsemesi ve okula geribildirim sağlayabilmesi için okuldan ve amaçlarından haberdar olmasının önemli olduğu söylenebilir. Fakat bu durum sanat okulları için zaman zaman olduğu gibi uzun vakit alabilmektedir.

Çevrenin sanat eğitimine yaklaşımındaki dar görüşlülük, dersin programdaki konumunu olumsuz yönde etkileyen bir etmendir. Ana-babalar, okul yöneticileri ve sanat öğretmenlerinin dışındaki öğretmenlerin sanata yaklaşımları olumsuz yöndedir. Kimi ana-babalar çocuklarında bir yetenek keşfederek onları resim kurslarına, özel derslere gönderseler de bu davranışları altında yatan, yine sanatın bir fantezi, bir süs olduğu düşüncesidir (Kırıçoğlu, 2002: 7).

Sanat okullarında da sorun yaratan etkenlerden birinin, çevrenin okulu benimsememesi olabileceği düşünülmektedir. Bunu nedeni de çevrenin okulun amaçlarını, yerini ve önemini yeterince anlamaması ya da kendilerine anlatılamaması olabilmektedir.

### 3.5.3. İhtiyaçların Karşılanması

Her birey bir örgüte girerken bazı ihtiyaç ile beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçları karşılanmaz ve beklentileri gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak, morali bozulur ve verimi düşer. Okul yöneticisi okul içinde, öğretmen ve öğrencilerin beklentilerinin farkında olmalı ve bu beklentileri karşılayacak etkinliklerin organizasyonunu yapmalıdır (Yıldırım, 2002: 83).

### 3.5.4. Yetki- Sorumluluk Dengesi

Yetki, karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Bu tanım yetkinin geleneksel bir tanımıdır ve bazı kavramları açıklamada oldukça yararlıdır. Bu anlamda yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür (Gürsel, 2003: 93).

Yetkinin üç önemli görevi vardır. Önce, yetki kendisi ile beraber sorumluluk da getirir ve hangi yöneticiye verilmişse, o yöneticiyi sorumluluk altına sokmuş olur.

"Sorumluluk, yöneticiyi değerlerine aykırı isteklerine mağlup olmaktan koruyan, ahlâki ilkelerin yarattığı bir kavramdır." Diğer bir tanıma göre sorumluluk, "işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür." Bir bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır (Gürsel, 2003: 96).

İkinci olarak, yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir ve bu uzmanlığı, teknik temelleri yoluyla sağlar. Yetkilerin en çok devredildiği örgütler, en bürokratik örgütlerdir. Çünkü bürokrasi, yetkinin verilmesi ve devrini kolaylaştıran rasyonel bir mekanizmadır.

Son olarak da, örgütte eşgüdümü kolaylaştırır (Bursalıoğlu, 1982: 60).

### 3.6. Eşgüdüm

Kurum yöneticisi başarılı bir şekilde kurumunu yönetebilmek için bireysel ve grup halindeki etkinlikleri iyi bir şekilde eşgüdümlemelidir ( Taymaz, 1997: 21).

Eşgüdümleme işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir (Kaya, 1993: 105).

Eğitim işgörenlerinin de okulda güç birliği yapmalarını ve eşgüdüm içinde çalışmalarını gerektiren pek çok eğitim ve yönetim görevi vardır. Bu yüzden eşgüdümleme, önemli bir yönetim süreci olarak görülmektedir.

Eşgüdümleme, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer, bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak, eşgüdümleme o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Eren, 1993: 179).

Okulda eşgüdümleme sağlanırsa; para, zaman ve enerjiden tasarruf sağlanabilir. Böylece okul yöneticisi sorunları büyük ölçüde çözümlene olanağı bulabilir, okul amaçlarına daha kolay ulaşabilir.

### 3.7. Değerlendirme

"Değerlendirme, yapılan işlerin gerçekleştirilmesi sırasında çıkan karışıklıkları ve sapmaları önlemek, düzeltmek amacıyla yapılan bir işlem" olarak tanımlanmaktadır (Gürsel, 2003: 77).

Değerlendirmenin amacı ise, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra

yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma imkânı verilmelidir.

Bazı eğitimciler eğitimin kalitesini okula devam eden öğrencilerin başarı derecesi ile ölçerler. Eğer kaliteden bu anlaşılırsa, yeterli nitelikte öğretmenler elinde yetişmemiş, hatta bazı derslerde hiç öğretmen görmemiş fakat okuldan mezun olmuş öğrencileri kaliteli eğitim görmüş birer insan olarak görmek gerekir.

Buna karşılık, nasıl yetiştikleri yukarıda belirtilen öğrencilerle karşılaştırıldığında, çok iyi öğretmenler elinde çok iyi yetiştikleri halde, öğretmenlerinin sınavlarda aradıkları yüksek standart nedeni ile başarısız olarak kabul edilen öğrencilere ve bu öğrencilerin bulunduğu eğitim kurumlarına yapılan harcamalar da israf olarak görülebilir.

Diğer bir grup eğitimci ise, eğitimin kalitesinden, öğrencilerin elde ettikleri bilgileri hayata uygulamasını, hayatta karşılaşılan çeşitli sorunları çözme kapasitesini, düşünme yeteneğinin gelişmesini anlarlar (Serin, 1972: 110).

Okulların hedefledikleri amaçlara ulaşp ulaşmadıklarının belirlenmesinde, mutlaka değerlendirme sistemini yoğun ve sistemli olarak kullanması gerekmektedir. Değerlendirme, sistem geliştirmenin başlangıcı sayılmaktadır. Eğer değerlendirme yapılmaz ise, sistemin başarı ve başarısızlık tahlili, hangi noktada bulunduğunu tespit etmek güçleşecek, hatta belirsizleşecektir (Yıldırım, 2002: 90).

Yapılan değerlendirmeler sonunda, okulda sorun niteliğinde olumsuzlukların yaşandığı sonucuna varılabilir. Eğitim öğretimin belirlenen düzeye ulaşabilmesinde her zaman engeller (problemler) çıkar. Yöneticiden beklenen bu sorunları çözmesidir. Okul



yöneticisinin diğer yöneticiler gibi çevresi sorunlarla çevrilidir (Balcı, 2004: 75). Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim (sorun çözme) süreçlerinden yararlanabilmelidir.

### 3.8. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemini "AGSL yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar nelerdir?" cümlesi oluşturmaktadır.

### 3.9. Alt Problemler

Araştırmada, yukarıdaki temel problem çerçevesinde, aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. AGSL yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?

2. AGSL yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve branş değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

### 3.10. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, AGSL'lerde yöneticilik yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının karşılaştıkları yönetsel sorunları tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerilerinde bulunmaktır. Bu amaçlar çerçevesinde, AGSL yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar üzerinde değerlendirmeler yapılmasının mümkün olacağı düşünülmektedir.

### 3.11. Araştırmanın Önemi

Ülkemizdeki sanat eğitim kurumlarından biri olan AGSL'lerdeki eğitim, Eğitim Fakülteleri'ndeki Güzel Sanatlar eğitimine temel oluşturması bakımından önem taşımaktadır. Eğitim Fakültelerine öğrenci yetiştirme gibi önemli bir misyonu üstlenen

AGSL'lerin, MEB'in Ortaöğretim Genel Müdürlüğü altında yapılmış olduğu görülmektedir.

AGSL, 1987'de düzenlenen Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 33. maddesine dayanarak açılmıştır. 33. maddede: “Güzel Sanatlar alanlarında özel ilgi ve yetenekleri beliren çocukları küçük yaşlardan itibaren geliştirmek üzere temeleğitim ve ortaöğretim seviyesinde ayrı okullar açılabilir veya ayrı yetiştirme önlemleri alınabilir. Özellikleri dolayısıyla bunların kuruluş, işleyiş ve yetiştirme ile ilgili esasları ayrı bir yönetmelikle düzenlenir” ([http:// www. meb. gov. tr/ mevzuat/ yedi. htm](http://www.meb.gov.tr/mevzuat/yedi.htm)) denilmektedir.

AGSL öncelikle güzel sanatlarla ilgili yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yerlerde açılır. Bu okullar, ilköğretim üzerine bir yıl hazırlık sınıfı ve en az üç yıl öğretim süresi olan yatılı, gündüzlü ve karma eğitim yapan okullardır. Okulların resim ve müzik alanlarının her birine bir öğretim yılında alınacak öğrenci sayısı 24'ü geçemez. Okulun amacı, öğrencilerin güzel sanatlar alanında ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim ve öğretim görmelerini, özel yetenek gerektiren yükseköğretim programlarına hazırlanmalarını, yabancı dil öğrenmelerini, alanlarında araştırmacılığa yönelmelerini, yetenekleri doğrultusunda yorum ve uygulamalar yapabilen, yaratıcı ve üretken kişiler olarak yetişmelerini, millî ve milletlerarası sanat eserlerini tanımalarını ve yorumlamalarını sağlamaktır (<http://www.meb.gov.tr/mevzuat/yedi.htm>).

Bu özellikleriyle eğitsel yönden ortaöğretim kurumlarından farklılık gösteren AGSL'lerin farklı yönetilmesine olan ihtiyacın da doğal olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür farklılıkların varlığının, AGSL yöneticilerine ağır sorumluluklar yüklediği, yöneticinin, deneyimlerinin bile, bu sorumlulukların taşınmasına kolaylık sağlayamayacak kadar ciddi sorunlarla karşılaşmasına neden olabildiği düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında, yönetsel sorunlar konulu oldukça fazla araştırma görülmesine karşın, daha önce AGSL yöneticilerinin yönetsel sorunlarının bir araştırmaya doğrudan konu edilmediği, araştırmacıların genellikle diğer eğitim kurumlarındaki ya da eğitim kurumu olmayan örgütlerdeki sorunları araştırma eğiliminde oldukları görülmüştür.

Bu araştırma, AGSL’lerde görev yapmakta olan yöneticilerin, yönetim ile ilgili sorunlarının daha çok hangi yönde olduğunu ortaya koyacak olması nedeniyle önemlidir.

Yönetim sorunlarını, süreçleri açısından irdelenecek ve yönetime yeni dinamikler kazandıracak bu çalışmanın, AGSL’lerdeki uygulamalarda, yönetim etkililiğini ve verimliliğini arttırmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

### 3.12. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2005- 2006 öğretim yılında görev yapan AGSL yöneticilerine uygulanan anketlerin verileriyle sınırlıdır.

2. Araştırma, ortaöğretim kurumu olan AGSL yöneticilerinin yönetsel sorunlarıyla sınırlandırılmıştır.

### 3. 13. Tanımlar

Okul: Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi

Okul yöneticisi: AGSL’de görev yapan müdür veya müdür yardımcısı.

Sorun: AGSL’nin amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran yönetsel engellerdir.

AGSL: Güzel sanatlar alanında yetenekli öğrencilerin yaratıcı yapısı ve yorumcu yeteneklerini geliştirmek amacıyla, öğrencileri araştırmacı ve geliştirici çalışmalara yönelterek, uygulamalar yapabilecek kişiler olarak yetiştirmek amacıyla

açılan, ilköğretim üzerine bir yıl hazırlık sınıfı ve en az 3 yıl lise öğrenim süresi olan yatılı, gündüzlü ve karma eğitim yapan okullardır ([http:// www.meb.gov.tr/mevzuat/yedi.htm](http://www.meb.gov.tr/mevzuat/yedi.htm)).

## 4. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, verilerin toplanması ve analizi başlıkları altında yer alan bilgiler sunulmuştur.

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada tanımlayıcı (betimleyici) yöntem modellerinden olan survey (alan taraması) tipi bir araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı yöntemin kullanıldığı araştırmalar olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupları ve çeşitli alanların “ne” olduğunu inceleyen, değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyen araştırmalardır (Kaptan,1973: 175).

Çalışmada AGSL’de görev yapmakta olan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışıldığından, araştırma yöntemi olarak betimsel yöntem seçilmiştir.

Literatür taramasına dayalı olarak geliştirilen taslak anket, ilgili uzmanların görüşlerine sunulduktan sonra T ve O AGSL yöneticilerine pilot çalışması yapılmıştır.

### 4.2. Araştırmanın Evreni

2005- 2006 öğretim yılı başındaki duruma göre, Türkiye’de toplam 53 AGSL bulunmaktadır. Bu sayıya [www.muzikegitimcileri.net](http://www.muzikegitimcileri.net) adıyla kurulan web sitesinden ulaşılmıştır. Araştırmada örneklem seçimi yoluna gidilmemiş, evrenin tamamı üzerinde çalışılmıştır.

### 4.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

AGSL yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin tespiti amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Veri toplama aracı olan anketin ilgili uzman görüşlerine sunulduğundan ve belirli bir grup üzerinde denendiğinden gerekli geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu varsayılmıştır. Anket dokuz bölümde oluşturulmuş olup, 73 soru içermektedir.

1. bölümde eğitim ve öğretimde karşılaşılan sorunlarla ilgili 13 soru; 2. bölümde karar sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili dokuz soru; 3. bölümde eşgüdüm sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili sekiz soru; 4. bölümde planlama sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili altı soru; 5. bölümde örgütlenme sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili beş soru; 6. bölümde iletişim sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili sekiz soru; 7. bölümde etkileme sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili 11 soru; 8. bölümde değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlarla ilgili altı soru; 9. bölümde mesleki bilgilerin ve cinsiyetin sorulduğu altı soru bulunmaktadır. Anketin sonunda “eklemek istedikleriniz” başlığı altına, yaşanan yönetsel sorunları ekleyen yöneticilerin ifadeleri, nitel veri niteliğindeki görüşme kabul edilerek, veri toplama aracı olarak kullanılmış, elde edilen sonuçlar, bulgular bölümünde yorumlanmıştır. Ayrıca konuyla ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar, bu araştırmanın sonuçlarıyla ilişkilendirilerek yorumlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin, okul yöneticilerine uygulanabilmesi için gerekli izinler alınmıştır. AGSL yöneticilerine ulaşmak amacıyla, tüm AGSL'lere ait telefon numaraları öğrenildikten sonra, telefon edilip okula veya yöneticiye ait e-mail adresi alınmıştır. Yöneticilere internet aracılığıyla gönderilen elektronik formu doldurmaları istenmiştir. Tüm okullara gönderilen formun dönüşünü sağlamak amacıyla yöneticilere haftada bir hatırlatma yapılmıştır. Anketlerin evrene ulaştırılması bir hafta sürmüş, üç ay içinde de gönderilen 47 müdürün 36'sından (%76,59), altı müdür yardımcısının altısından (%100) cevap alınmış, gönderilen toplam 53 yönetici anketinden 42'si (%79,24) geri dönmüştür.

Veri Toplama aracından elde edilen veriler SPSS( Statistical Package For Social Sciences) paket programına aktarıldıktan sonra istatistikî analizleri yapılmış ve elde

edilen bilgiler çözümlenmiştir. Verilerin analizinde, anketten aldıkları puanlar hesaplanmış, yüzdeler dilimleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Ankette kullanılan derecelendirme şu şekildedir: Hiç sorun yok (1)= 1.00- 1.79, Az sorun var (2)= 1.80- 2.59, Kısmen sorun var (3)= 2.60- 3.39, Yeterince sorun var (4)= 3.40- 4.19, Oldukça sorun var (5)= 4.20- 5.00.

AGSL yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin tespiti amacıyla Crosstab (çapraz tablo), fark analizlerinde ise Mann Whitney U testi(Mann Whitney U Test for Independent Samples) ve Kruskal Wallis H testi (Kruskal Wallis H test for independent Samples) kullanılmıştır.

## 5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada elde edilen veriler çözümlenmiş, alt problem sırasına uygun bir şekilde tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

### 5.1. Eğitim ve Öğretimde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.1.1.'de okul binasının verimli kullanılması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.1. Okul Binasının Verimli Kullanılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	2	5,6	13	36,1	14	38,9	3	8,3	4	11,1	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	3	50,0			1	16,7	6	14,3
Toplam	2	4,8	15	35,7	17	40,5	3	7,1	5	11,9	42	100

Tablo 5.1.1'e göre, müdür ve müdür yardımcıları okul binasının verimli kullanılması konusunda "kısmen" sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Ancak müdürlerin ve müdür yardımcılarının, oldukça (% 11,9) sorun yaşıyor olduklarını ifade etmelerinin azımsanmaması gereken bir bulgu olduğu düşünülmektedir. Bu bulgular, AGSL binalarının çoğunlukla verimli kullanılabilir olduğu fakat giderilmesi gereken sorunların var olduğu şeklinde yorumlanabilir. Özçelik (2001)'in çalışması ilköğretim okullarında da fiziki durumdan kaynaklanan sorunların yaşandığını vurgulamıştır. Ayrıca, Çellek (2004) çalışmasında AGSL'lerde atölye sorunun yaşandığını vurgulamasıyla, bu araştırmanın okul binasının verimli kullanılması konusundaki bulgularını desteklemiştir.



Tablo 5.1.2.’de araç gereç yeterliği konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.2. Araç Gereç Yeterliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	8	22,2	6	16,7	19	52,8	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	3	50,0	1	16,7			6	14,3
Toplam	8	19,0	8	19,0	22	52,4	4	16,7			42	100

Tablo 5.1.2.’de görüldüğü gibi, müdür ve müdür yardımcılarının araç ve gereç yeterliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Araç gereç yeterliği konusunda yaşanan sorunların “oldukça” olduğunu ifade eden yöneticinin olmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, bu konuda “yeterince” sorun yaşadığını düşünen müdür ve müdür yardımcısı sayısı da % 16,7 olduğundan, bazı okuldaki araç gereçlerin sağlıklı kullanılmadığı veya araç gereç sayısının yetersiz olduğu söylenebilir. Özçelik (2001)’in çalışması ilköğretim okullarında da araç gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunların yaşandığını vurgulamıştır.

Tablo 5.1.3.’te öğretmenlerin mesleki niteliği konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.3.’e bakıldığında, müdür ve müdür yardımcılarının öğretmenlerin mesleki niteliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki niteliği konusunda “yeterince” ve “oldukça” sorun yaşandığını düşünen müdür sayısına karşın, böyle düşünen müdür yardımcısının bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 5.1.3. Öğretmenlerin Mesleki Niteliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	8	22,2	16	44,4	4	11,1	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	4	66,7					6	14,3
Toplam	6	14,3	10	23,8	20	47,6	4	9,5	2	4,8	42	100

Tablo 5.1.4.'te kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.4. Kadrolu Kültür Dersi Öğretmenlerinin Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	15	41,7	9	25,0	4	11,1	5	13,9	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	2	33,3			1	16,7	6	14,3
Toplam	15	35,7	12	28,6	6	14,3	5	11,9	4	9,5	42	100

Tablo 5.1.4.'e bakılarak, kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı konusunda müdür ve müdür yardımcılarının sorun yaşama düzeylerinin “düşük” olduğu söylenebilir. Buradan, AGSL’lerdeki kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin, ihtiyacı çoğunlukla karşılayabildiğini söylemek mümkündür. Ancak bu konuda sorun yaşandığını düşünen müdür ve müdür yardımcılarını yüzdesinin, sorun yaşamayanlara oranla düşük olması, azınlık ta olsa, bazı şehirlerdeki AGSL’lerin kadrolu kültür dersi öğretmeni ihtiyacını karşılayamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu da bu konuda

Türkiye’deki tüm AGSL’lere kadrolu kültür dersi öğretmeninin atanmasında eşitlik sağlanamadığını düşündürebilir.

Tablo 5.1.5.’te kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.5. Kadrolu Sanat Dersi Öğretmenlerinin Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	2	5,6	7	19,4	7	19,4	8	22,2	12	33,3	36	85,7
Müdür Y.					3	50,0	1	16,7	2	33,3	6	14,3
Toplam	2	4,8	7	16,7	10	23,8	9	21,4	14	33,3	42	100

Tablo 5.1.5’e göre, müdür ve müdür yardımcıları kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı konusunda oldukça sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuda “düşük” düzeyde sorun yaşadığını ifade eden müdür yardımcısı bulunmamaktadır. “Kısmen” sorun yaşadığını düşünen müdür yardımcıları oranı “yüksek” düzeydedir. Bu bulgu da AGSL’lerde ciddi bir kadrolu sanat dersi öğretmeni sorunu yaşandığını göstermektedir. AGSL’lerde kadrolu sanat dersi öğretmeni sorununun varlığı, Sarı ve Sarı(2002)’nin çalışmasıyla da desteklenmektedir. Ayrıca eklerde ayrıntılı yer verilen görüşme 4 ve görüşme 5 te AGSL’lerde ciddi bir kadrolu sanat dersi öğretmeni sorunu yaşandığını göstermektedir.

Tablo 5.1.6.’da öğrenci hizmetleri için yardımcı personel sayısı konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.6. Öğrenci Hizmetleri İçin Yardımcı Personel Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	9	25,0	5	13,9	7	19,4	9	25,0	6	16,7	36	85,7
Müdür Y.	2	3,3	3	50,0					1	16,7	6	14,3
Toplam	11	26,2	8	19,0	7	16,7	9	21,4	7	16,7	42	100

Tablo 5.1.6.'ya bakıldığında, farklı seçeneklerde toplanan benzer oranlar gözlemlense de, müdür ve müdür yardımcılarının toplam yüzdelerine bakıldığında, öğrenci hizmetleri için yardımcı personel konusunda “hiç” sorun yaşanmadığı düşünülebilir. Ancak bu konuda kısmen, yeterince ve oldukça sorun yaşandığını düşünen müdür sayısı, böyle düşünen müdür yardımcılarında fazla olduğundan, müdürlerin öğrenci hizmetleri için yardımcı personele daha çok ihtiyaç duydukları şeklinde bir yoruma da gidilebilir.

Tablo 5.1.7.'de öğrenci hizmetleri için idari personel sayısı konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.7.'ye göre, öğrenci hizmetleri için idari personel konusunda “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları gözlemlenen müdürlerin, sorun yaşama düzeyleri giderek azalmaktadır. Ancak bu konuda “yeterince” ve “oldukça” sorun yaşandığını düşünen müdür yardımcısı olmadığı görülmektedir. Müdürlerin % 19,4'ü, öğrenci hizmetleri için yardımcı personele ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir.

Tablo 5.1.7. Öğrenci Hizmetleri İçin İdari Personel Sayısı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	9	25,0	7	19,4	4	11,1	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.	3	50,0	2	33,3	1	16,7					6	14,3
Toplam	14	38,1	11	26,2	8	19,0	4	9,5	3	7,1	42	100

Tablo 5.1.8’de öğrenci bulma konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.8. Öğrenci Bulma Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	5	13,9	10	27,8	5	13,9	9	25,0	36	85,7
Müdür Y.					4	66,7	1	16,7	1	16,7	6	14,3
Toplam	7	16,7	5	11,9	14	33,3	6	14,3	10	23,8	42	100

Tablo 5.1.8.’e göre öğrenci bulma konusunda “hiç” sorun yaşamayan ve “az” düzeyde sorun yaşayan müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Öğrenci bulmada “oldukça” sorun yaşayan yöneticiler (%23,8) azımsanmayacak düzeydedir. Bu bulgulardan, AGSL’lerin çoğunda öğrenci bulma sorunu yaşandığı sonucuna ulaşılabilir. Ekler bölümünde ayrıntılı yer verilen görüşme 2 ve görüşme 3 te öğrenci bulma sorunun yaşandığı konusundaki bulguları destekler niteliktedir.

Tablo 5.1.9.'da öğrenci niteliği konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.9. Öğrenci Niteliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	4	11,1	4	11,1	12	33,3	9	25,0	7	19,4	36	85,7
Müdür Y.					4	66,7	2	33,3			6	14,3
Toplam	4	9,5	4	9,5	16	38,1	11	26,2	7	16,7	42	100

Tablo 5.1.9'a bakarak müdür ve müdür yardımcılarının, öğrencilerin nitelikleri konusunda "kısmen" sorun yaşadıkları söylenebilir. Yine öğrenci niteliğini yeterince büyük bir sorun olarak gören müdür ve müdür yardımcısı sayısı (% 26,2), AGSL'de nitelikli öğrenci sayısının yeterli olmadığını düşündürmektedir. AGSL öğrencilerinin nitelikleri konusunda sorunların varlığı bulgusu, Sarı ve Sarı(2002)'nin çalışmasıyla desteklenmektedir.

Tablo 5.1.10.'da fiziksel olanaklar konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.10. Fiziksel Olanaklar Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	4	11,1	10	27,8	11	30,6	6	16,7	5	13,9	36	85,7
Müdür Y.			1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7	6	14,3
Toplam	4	9,5	11	26,2	14	33,3	7	16,7	6	14,3	42	100

Tablo 5.1.10'a bakıldığında, fiziksel olanaklar konusunda “yeterince” sorun yaşayan müdür ve müdür yardımcılarının oranı aynı olmakla beraber, bu konuda “kısmen” sorun yaşadığını düşünen yönetici sayısı çoğunluktadır.

Fiziksel olanaklar konusunda “hiç” sorun yaşanmadığını düşünen müdürler (% 11,1) dışında kalan yöneticiler, değişik düzeylerde bu sorunu yaşamaktadırlar. Ekler bölümünde ayrıntılı yer verilen görüşme 1 de bu bulguyu desteklemektedir.

Tablo 5.1.11.'de beslenme olanakları konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.11. Beslenme Olanakları Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	14	38,9	11	30,6	8	22,2	2	5,6	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	2	33,3	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	16	38,1	13	31,0	9	21,4	3	7,1	1	2,4	42	100

Tablo 5.1.11.'e göre, beslenme olanakları ile ilgili sorun yaşayan yönetici sayısı “düşük” düzeydedir. Bu konuda “oldukça” sorun yaşadığını düşünen müdür yardımcısına rastlanmamaktadır. Buradan hareketle, AGSL'lerin beslenmede sorun yaşamadığı, beslenme ihtiyaçlarının büyük ölçüde karşılandığı söylenebilir.

Tablo 5.1.12.'de barınma olanakları konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.12.'ye bakıldığında, barınma olanakları konusundaki sorunlara yönelik müdür ve müdür yardımcılarının düşünceleri farklılık göstermektedir. “Yüksek” düzeyde sorun yaşadığını düşünen müdür yardımcılarının oranı çoğunlukta iken, müdürler

bu konudaki sorunlarının “düşük” düzeyde yaşandığını belirtmektedirler. Buradan hareketle, müdür yardımcılarının barınma olanakları konusundaki sorunlara daha duyarlı ve ilgili olduklarını söylemek mümkündür.

Tablo 5.1.12. Barınma Olanakları Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	8	22,2	13	36,1	7	19,4	4	11,1	4	11,1	36	85,7
Müdür Y.	2	33,3					3	50,0	1	16,7	6	14,3
Toplam	10	23,8	13	31,0	7	16,7	7	16,7	5	11,9	42	100

Tablo 5.1.13.’de sosyal aktiviteler konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.1.13. Sosyal Aktiviteler Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	12	33,3	12	33,3	10	27,8	2	5,6			36	85,7
Müdür Y.	4	66,7			1	16,7			1	16,7	6	14,3
Toplam	16	38,1	12	28,6	11	26,2	2	4,8	1	2,4	42	100

Tablo 5.1.13.’e bakıldığında, yöneticilerin sosyal aktiviteler konusunda “hiç” sorun yaşamadığı söylenebilir. Bu bulgudan, sosyal aktivitelerin bolca düzenlendiği AGSL’lerindeki bu durum beklenen bir sonuç olarak yorumlanabilir.



## 5.2. Karar Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.2.1.'de karar verme sürecinin kısalığı konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.1. Karar Verme Sürecinin Kısalığı Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	10	27,8	13	36,1	3	8,3	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	3	50,0					6	14,3
Toplam	7	16,7	13	31,0	16	38,1	3	7,1	3	7,1	42	100

Tablo 5.2.1.'e göre, karar verme sürecinde “kısmen” sorun yaşadığını düşünen yöneticiler çoğunluktadır. Tablodaki verilere göre, bu konuda sorun yaşayan müdürlerin müdür yardımcılarında daha fazla olduğu görülmektedir. Karar verme sürecinde sorumluluğun daha çok müdürlerde olduğu düşünüldüğünde, karar verme sürecinin kısa olmasıyla ilgili daha çok müdürlerin sorun yaşaması beklenen bir sonuç olarak görülebilir.

Tablo 5.2.2.'de karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.2'deki verilere göre, karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği konusundaki sorunlarını “hiç” ve “az” olduğunu belirten yöneticilerin sayısı yarıdan fazladır. Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği konusunda yaşanan sorunun “oldukça” olduğunu ifade eden hiçbir yöneticiye rastlanmamıştır. Bu verilerle, müdür ve müdür yardımcılarının karar verme sürecinde kendilerine gereken bilgilere genellikle ulaştıkları söylenebilir.

Tablo 5.2.2. Karar Verme Sürecinde Bilgilerin Yetersizliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	14	38,9	12	33,3	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	7	16,7	18	42,9	13	31,0	4	9,5			42	100

Tablo 5.2.3.'de karar verme sürecinde katılımın eksikliği konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.3. Karar Verme Sürecinde Katılımın Eksikliği Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	10	27,8	19	52,8	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	2	33,3	2	33,3			6	14,3
Toplam	5	11,9	12	28,6	21	50,0	3	7,1	1	2,4	42	100

Tablo 5.2.3.'te, müdür yardımcılarının cevaplarının “orta” düzeydeki seçeneklerde eşit düzeydeki dağılımı dikkat çekmektedir. Bu bulgu ile müdür ve müdür yardımcılarının karar verme sürecinde katılımın eksikliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları söylenebilir.

Tablo 5.2.4.'te kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.4. Kararların Alınmasında Yapılan Siyasi Baskılar Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	14	38,9	11	30,6	9	25,0	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	14	33,3	15	35,7	10	23,8	2	4,8	1	2,4	42	100

Tablo 5.2.4'e göre, karar alırken siyasi baskıyla karşılaşmadığını belirten müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Ancak müdürlerin çoğu (%38,9) bu aşamada “hiç” sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Müdür yardımcılarının sorun yaşama düzeyleri, “kısmen” ve “oldukça” seçeneklerinde eşit dağılım göstermektedir. Cevaplardaki farklılık ve yüzdelerle bakıldığında, siyasi baskıların “düşük” düzeyde de olsa var olduğunu ancak zaman zaman veya yalnız bazı yöneticilere yapıldığını düşündürmektedir. Bu bulgulardan, çoğu müdürün yapılan siyasi baskıları engellenmesi gereken bir sorun olarak görmedikleri sonucuna da ulaşılabilir. Eklerde ayrıntılı yer verilen görüşme 5 te, karar alma aşamasında yapılan siyasi baskıların sorun niteliğinde olduğunu belirtmektedir.

Tablo 5.2.5.'de kararların zamanında duyurulması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.5'e bakıldığında, kararların zamanında duyurulması konusunda yöneticilerin yaşadıkları sorunların “düşük” düzeyde olduğu gözlenmektedir. Hiçbir okul yöneticisi kararların zamanında duyurulması konusunda “oldukça” sorun

yaşandığını belirtmemiştir. Kararların duyurulması genellikle yönetici sorumluluğunda olduğundan, böyle bir sorunla karşılaşılması doğal olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.2.5. Kararların Zamanında Duyurulması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	17	47,2	12	33,3	4	11,1	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	2	33,3	2	33,3					6	14,3
Toplam	19	45,2	14	33,3	6	14,3	3	7,1			42	100

Tablo 5.2.6.'da kararların uygulanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.6. Kararların Uygulanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	3	8,3	15	41,7	15	41,7	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	2	33,3	3	50,0					6	14,3
Toplam	4	9,5	17	40,5	18	42,9	3	7,1			42	100

Tablo 5.2.6.'da yöneticilerin, kararların uygulanması konusunda “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları görülmektedir. Hiçbir okul yöneticisi bu konuda “oldukça” sorun yaşadığı görüşünü benimsememiştir. Bu durumun, kararların uygulanmasında etkili kişilerin yöneticiler olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Tablodan

müdür yardımcılarının kararların uygulanmasını müdürlerin bakış açısıyla göremedikleri ve sorun olarak algılamadıkları yorumu yapılabilir.

Tablo 5.2.7.'de kararların sonuçlarının uygulanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.7. Kararların Sonuçlarının Uygulanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	15	41,7	6	16,7	2	5,6			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	4	66,7							6	14,3
Toplam	15	35,7	19	45,2	6	14,3	2	4,8			42	100

Tablo 5.2.7.'de karar sonuçlarının uygulanması konusunda “oldukça” sorun yaşayan yönetici bulunmamasına karşın, bu konudaki sorunların “düşük” düzeyde de olsa var olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında, karar sonuçlarının uygulanması konusunda müdürlerin, müdür yardımcılardan daha çok sorun yaşadıkları görülmektedir. Tablodan müdür yardımcılarının kararları zamanında duyurulmasını, müdürlerin bakış açısıyla göremedikleri ve sorun olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.2.8.'de kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.8.'de kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi konusunda oldukça sorun yaşayan yönetici bulunmamasına karşın, bu konudaki sorunların “düşük” düzeyde de olsa var olduğu görülmektedir. Tabloya bakıldığında, kararların olumsuz

sonuçlarının düzeltilmesi konusunda müdürlerin, müdür yardımcılarında daha çok sorun yaşadıkları görülmektedir. Tablodan müdür yardımcılarının bu konuyu müdürlerin bakış açısıyla göremedikleri ve sorun olarak algılamadıkları sonucuna ulaşılabilir. Bunun nedeninin, müdür yardımcılarının, karar aşamasında müdürlerin daha etkili olması gerekliliğini düşünmeleri, böylece bu konudaki sorunları kendilerinin değil müdürler tarafından yaşandığını düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 5.2.8. Kararların Olumsuz Sonuçlarının Düzeltilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	13	36,1	8	22,2	2	5,6			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	3	50,0	1	16,7					6	14,3
Toplam	15	35,7	16	38,1	9	21,4	2	4,8			42	100

Tablo 5.2.9.'da karar yetkisinin sınırlı olması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.2.9.'ya bakılarak, yöneticilerin karar yetkilerinin sınırlı olmasından dolayı "kısmen" sorun yaşadıkları görülmektedir. Yöneticilerden beş müdürün (%13,9) yetkisinin sınırından kaynaklanan "hiç" sorun yaşamadığı ve sekiz müdürün bu konuda "az" sorun yaşadığını düşündüğü görülmektedir. Bunun dışındaki yöneticiler, karar yetkilerinin sınırlı olmasından dolayı sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler. Bu yetki sınırlamalarından müdürlerin, müdür yardımcılara oranla daha fazla rahatsızlık duydukları gözlenmektedir. Yardibi (1991)'nin çalışması da, müdürlerin karar

yetkilerinin sınırlı olmasından kaynaklanan sorunların yaşandığına yönelik bulgusuyla, bu bulguyu desteklemektedir.

Tablo 5.2.9. Karar Yetkisinin Sınırlı Olması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	8	22,2	12	33,3	7	19,4	4	11,1	36	85,7
Müdür Y.			1	11,1	4	66,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	5	11,9	9	21,4	16	38,1	8	19,0	4	9,5	42	100

### 5.3. Eşgüdüm Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.3.1’de eğitim öğretimin eşgüdümü konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.1. Eğitim Öğretimin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	17	42,7	9	25,0	3	8,3	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	3	50,0					6	14,3
Toplam	6	14,3	20	47,6	12	28,6	3	7,1	1	2,4	42	100

Tablo 5.3.1.’e göre, eğitim- öğretimin eşgüdümüyle ilgili %16,7 müdür sorun yaşamayan veya yaşadıklarını sorun olarak nitelendirmeyen dışındaki yöneticiler, bu konuda sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Müdürlerin %11’i bu konuda “yüksek” düzeyde sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler. Müdür yardımcılarının ise eğitim öğretimin eşgüdümü konusunda yaşadıkları sorunlar “düşük” düzeyde kalmaktadır.

Tablo 5.3.2.'de diğer AGSL'ler ile eşgüdüm konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.2. Diğer AGSL'ler İle Eşgüdüm Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	15	41,7	8	22,2	9	25,0	4	11,1			36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	3	50,0	1	16,7			6	14,3
Toplam	15	35,7	10	23,8	12	28,6	5	11,9			42	100

Tablo 5.3.2.'de görüldüğü gibi, başka illerde bulunan AGSL'ler ile eşgüdüm konusunda kısmen sorun yaşanmaktadır. Diğer AGSL'ler ile eşgüdüm konusunda oldukça sorun yaşadığını düşünen yöneticiye rastlanmamaktadır. Yüzelik dilimlere bakıldığında, bu konudaki olumsuzlukları sorun olarak algılayan müdür yardımcıları, müdürlere oranla çoğunluktadır. Bu durumun AGSL'lerle eşgüdüm içinde çalışma konusunda müdür yardımcılarının müdürlere oranla daha etken olmasına bağlanabilir.

Tablo 5.3.3.'de İl Milli Eğitim Müdürlüğüyle eşgüdüm konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.3. İl Milli Eğitim Müdürlüğüyle Eşgüdüm Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	7	19,4	8	22,2	4	11,1	4	11,1	36	85,7
Müdür Y.			5	83,3					1	16,7	6	14,3
Toplam	13	31,0	12	28,6	8	19,0	4	9,5	5	11,9	42	100



Tablo 5.3.3.'e bakıldığında, yöneticilerin İl Milli Eğitim Müdürleriyle eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeylerinin “düşük” olduğu görülmektedir. Ancak, bu konuda “oldukça” sorun yaşadığını ifade eden yöneticilerin %11,9 a ulaşması, sorunun azımsanmayacak derecede olduğunu göstermektedir. Müdür yardımcıları ise bu konuda “az” sorunla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.3.4.'de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ile ilişkilerin eşgüdümü konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.4. MEB İle İlişkilerin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	18	50,0	9	25,0	5	13,9	3	8,3	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	2	33,3			1	16,7	6	14,3
Toplam	18	42,9	12	28,6	7	16,7	3	7,1	2	4,8	42	100

Tablo 5.3.4. incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin bu konuda “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. Müdürlerin % 50 si MEB ile ilişkilerin eşgüdümü ile ilgili “hiç” sorun yaşamadığını ifade etmekte iken, MEB ile “hiç” sorun yaşamayan müdür yardımcısının olmayışı, üzerinde durulması gereken bir durumdur. Müdür yardımcılarının çoğunluğunun bu konudaki sorunları “düşük” düzeyde ama sorunların var olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle, müdür yardımcılarının MEB ile eşgüdüm konusunda daha etken olduğundan sorunlarla daha sık karşılaştığı yorumunu yapmak mümkündür.

Tablo 5.3.5.'de yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.5. Yerel Yönetimlerle İlişkilerin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	15	41,7	4	11,1	11	30,6	5	13,9	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			5	83,3	1	16,7					6	14,3
Toplam	15	35,7	9	21,4	12	28,6	5	11,9	1	2,4	42	100

Tablo 5.3.5. incelendiğinde, genel olarak yöneticilerin bu konuda “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. Anketi cevaplayan müdürlerin % 41,7 si yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşamadığını ifade etmekte iken, Müdür yardımcılarının çoğunluğunun bu konudaki sorunları “düşük” düzeyde ama sorunların var olduğunu ifade etmişlerdir. Yerel yönetimler ile sorun yaşamayan müdür yardımcısının olmayışı dikkat çekicidir. Buradan hareketle, müdür yardımcılarının yerel yönetimler ile eşgüdüm konusunda daha etken olduğundan sorunlarla daha sık karşılaştığı sonucuna varmak mümkündür.

Tablo 5.3.6.’da ailelerle ilişkilerin eşgüdümü konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.6. Ailelerle İlişkilerin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	13	36,1	11	30,6	4	11,1	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	4	66,7					6	14,3
Toplam	5	11,9	15	35,7	15	35,7	4	9,5	3	7,1	42	100

Tablo 5.3.6.'ya göre, yöneticilerin ailelerle ilgili eşgüdüm sorunlarının “ düşük” düzeyde olduğu gözlenmektedir. Tablodaki verilerden, bu konuda sorun yaşayan müdürlerin sorun düzeylerinin, müdür yardımcılarınıninkinden fazla olduğu söylenebilir. Müdürlerin ailelerle, müdür yardımcılarında daha sık ilişki kurmakta olduklarından, bu konuda daha sık sorun yaşadıkları düşünülebilir.

Tablo 5.3.7.'de öğrencilerin kültürel aktivitelerinin eşgüdümü konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.7. Öğrencilerin Kültürel Aktivitelerinin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	10	27,8	19	52,8	5	13,9	2	5,6			36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	2	33,3					6	14,3
Toplam	10	23,8	23	54,8	7	16,7	2	4,8			42	100

Tablo 5.3.7. incelendiğinde, öğrencilerin kültürel aktivitelerinin eşgüdümü konusunda “ yüksek” düzeyde sorun yaşayan yöneticiye rastlanmamaktadır. Müdür ve müdür yardımcılarının yüzdeleri karşılaştırıldığında, müdürlerin bu aşamada müdür yardımcılarında daha az sorunla karşılaştığı görülmektedir. Buradan, müdürlerin, öğrencilerin kültürel aktivitelerinin eşgüdümünde müdür yardımcılarında daha başarılı oldukları sonucuna ulaşmak olasıdır.

Tablo 5.3.8.'de öğretmenlerin kültürel aktivitelerinin eşgüdümü konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.3.8. Öğretmenlerin Kültürel Aktivitelerinin Eşgüdümü Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	16	44,4	12	33,3	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	4	66,7	1	16,7					6	14,3
Toplam	7	16,7	20	47,6	13	31,0	1	2,4	1	2,4	42	100

Kültürel aktivitelerin, estetik ve yaratıcı tarzda yaşam biçimine hizmet eden sürdürülebilir anlayışla gerçekleştirilebileceği düşünüldüğünden Tablo 5.3.8.'de, öğretmenlerin kültürel aktivitelerinin eşgüdümü konusunda yaşanan sorunların “düşük” düzeyde olması, eğitimde Güzel Sanatların önemine ilişkin ciddi bir fikir verdiği söylenebilir.

#### 5.4. Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.4.1.'de öğrenci planlaması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.4.1. Öğrenci Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	11	30,6	12	33,3	7	19,4			36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	1	16,7	2	33,3			6	14,3
Toplam	6	14,3	14	33,3	13	31,0	9	21,4			42	100

Tablo 5.4.1.'e göre, öğrenci planlaması konusunda “hiç” seçeneğine görüş bildiren müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Ancak bu bulgu öğrenci planlaması konusunda sorunlar yaşanmadığını göstermemektedir. Yöneticilerin %21,4 ü öğrenci planlamada “yeterince” sorun yaşamaktadır. Bunun yanında “oldukça” sorun yaşadığını ifade eden yönetici bulunmamaktadır. Yüzdeler karşılaştırıldığında sonuçlar, müdür yardımcılarının öğrenci planlamasında yaşadığı sorunların, müdürlerin bu konuda yaşadığı sorunlardan daha çok olduğu yönündedir. Bu durum, öğrenci planlamasının genellikle müdür yardımcıları tarafından yapıldığı, dolayısıyla daha sık sorunla karşılaşıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.4.2.'de eğitim planlaması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.4.2. Eğitim Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	10	27,8	15	41,7	7	19,4	4	11,1			36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	10	23,8	19	45,2	8	19,0	5	11,9			42	100

Tablo 5.4.2.'e göre, eğitim planlaması konusunda “hiç” sorun yaşamayan müdür yardımcısına rastlanmamaktadır. Ancak bu bulgu eğitim planlaması konusunda sorunlar yaşanmadığını göstermemektedir. Yöneticilerin %11,9 u eğitimi planlamada “yeterince” sorun yaşamaktadır. Bu konuda “oldukça” sorun yaşayan yönetici bulunmamaktadır. Genel olarak, müdür yardımcılarının eğitim planlamasında yaşadığı sorunların, müdürlerin sorunlarından daha çok olduğunu söylemek mümkündür. Buradan hareketle,

müdürlerin eğitim planlaması konusunda bilgi ve becerinin olduğu, bu bilgi ve becerilerini başarıyla kullanabildikleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 5.4.3.'de sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.4.3. Sosyal ve Kültürel Etkinliklerin Planlanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	14	38,9	11	30,6	5	13,9	4	11,1	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	2	33,3	1	33,3	1	16,7			6	14,3
Toplam	16	38,8	13	31,0	6	14,3	5	11,9	2	4,8	42	100

Tablo 5.4.3.'te görüldüğü gibi, sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması konusunda yöneticiler çoğunlukla sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Bu durum yöneticilerin sosyal ve kültürel etkinlikleri planlama konusunda genellikle başarılı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.4.4.'te finansal konuların planlanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.4.4. Finansal Konuların Planlanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	2	5,6	3	8,3	5	13,9	14	38,9	12	33,3	36	85,7
Müdür Y.			1	16,7			4	66,7	1	16,7	6	14,3
Toplam	2	4,8	4	9,5	5	11,9	18	42,9	13	31,0	42	100

Tablo 5.4.4.'e bakıldığında finansal konuların planlanması konusunda karşılaşılan sorunların “yüksek” düzeyde olması dikkat çekmektedir. Bu bulgu ile AGSL’lerde finansal konularla ilgili ciddi planlama sorunlarının var olduğu söylenebilir. Bu durum finansal kaynakların yetersizliği ya da etkili kullanılmıyor olması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.4.5.’te kariyer (öğretmenlerin gelişimi) planlaması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.4.5. Kariyer (Öğretmenlerin Gelişimi) Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	2	5,6	13	36,1	16	44,4	3	8,3	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	1	16,7	2	33,3			6	14,3
Toplam	2	4,8	16	38,1	17	40,5	5	11,9	2	4,8	42	100

Tablo 5.4.5.’e bakarak, AGSL’lerde kariyer planlaması ile ilgili sorunların yaşanmakta olduğunu söylemek mümkündür. Bu sorunların 16,7 sinin “yüksek” düzeyde olması, sorunun ciddi olduğu ve kısa sürede çözülmesi gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Bakioğlu ve İnaldı (2001)’nin yöneticilerin, öğretmenlerin kariyer gelişimlerini yeterince sağlayamıyor olduğu sonucuna vardığı araştırması, bu bulguyu doğrulamaktadır.

Tablo 5.4.6.’da ders programlarının planlaması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.4.6. Ders Programlarının Planlaması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	10	27,8	19	52,8	4	11,1	2	5,6	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	4	66,7			1	33,3			6	14,3
Toplam	11	26,7	23	54,8	4	9,5	3	7,1	1	2,4	42	100

Tablo 5.4.6.'ya göre, ders programlarının planlanması konusunda “hiç” sorun yaşamadığını belirten müdür yüzdesi, bu ifadeyi kullanan müdür yardımcılarında oldukça fazladır. Diğer yüzdelere bakıldığında, müdür yardımcılarının var olan sorunları müdürlerden daha fazla hissettikleri söylenebilir. Ders programlarını genellikle müdür yardımcılarının planladığı düşünüldüğünde, sorunun müdürler tarafından fazlaca hissedilememiş olması doğal bir sonuç olarak yorumlanabilir.

### 5.5. Örgütlenme Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.5.1.'de okulun yapılandırılması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.5.1. Okulun Yapılandırılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	11	30,6	13	36,1	4	11,1	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	3	50,0	1	2,4			6	14,3
Toplam	5	11,9	13	31,0	16	38,1	5	11,9	3	7,1	42	100



Tablo 5.5.1.’deki verilerden, yöneticilerin, okulun yapılandırılması konusunda kısmen sorun yaşadıkları görülmektedir. Yaşanan sorunların oldukça olduğunu ifade eden toplamdaki yönetici yüzdesi “düşük”tür. Bu bulgu ile AGSL’lerin çoğunun yapılanma sürecini tamamlamak üzere oldukları şeklinde bir görüş çıkarma olasılığı artmaktadır.

Tablo 5.5.2.’de Güzel Sanatların yapılandırılması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.5.2. Güzel Sanatların Yapılandırılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	1	2,8	9	25,0	15	41,7	6	16,7	5	13,9	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	1	16,7	1	16,7	2	33,3	6	14,3
Toplam	1	2,4	11	26,2	16	38,1	7	16,7	7	16,7	42	100

Tablo 5.5.2.’ye bakıldığında müdürlerin, Güzel Sanatların yapılandırılması konusunda “kısmen” sorun olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Ayrıca müdürlerin %30,6 sı, müdür yardımcılarının ise % 50 si bu sorunun “yüksek” düzeyde yaşadığını, belirtmektedirler. Güzel Sanatların yapılandırılmasında oluşan veya oluşmakta olan bir sorunun AGSL’ler için çok ciddi bir sorun olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 5.5.3.’de kadro oluşturma konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.5.3. incelendiğinde, yöneticilerin çoğunun kadro oluşturma konusunda “yüksek” düzeyde sorun yaşadıklarını ifade etmeleriyle AGSL’lerde kadro sorunu

yaşadığı gerçeği açıkça görülmektedir. Bu konuda özellikle müdürler “yüksek” düzeyde sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 5.5.3. Kadro Oluşturma Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	3	8,3	8	22,2	6	16,7	7	19,4	12	33,3	36	85,7
Müdür Y.					3	50,0	1	2,4	2	33,3	6	14,3
Toplam	3	7,1	8	19,0	9	21,4	8	19,0	14	33,3	42	100

Tablo 5.5.4.’de öğrenci kulüplerinin yapılandırılması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.5.4. Öğrenci Kulüplerinin Yapılandırılması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	10	27,8	11	30,6	11	30,6	2	5,6	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7			6	14,3
Toplam	11	26,7	12	28,6	14	33,3	3	7,1	2	4,8	42	100

Tablo 5.5.4.’te görüldüğü gibi yöneticiler, öğrenci kulüplerinin yapılandırılması konusunda “düşük” düzeyde sorun yaşamaktadırlar. Bu bulgu, öğrencilerin kültürel ve sosyal aktiviteler gerçekleştirmeye istekliliğinin ve AGSL’lerde öğrenci kulüplerinin sağlıklı şekilde yürütülme olduğu ifadesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 5.5.5.’de mesleki örgütlenme konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.5.5. Mesleki Örgütlenme Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	4	11,1	13	36,1	11	30,6	5	13,9	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	4	9,5	17	40,7	12	28,6	6	14,3	3	7,1	42	100

Tablo 5.5.5.’e bakıldığında müdür yardımcılarının “hiç” ve “oldukça” sorun yaşamadıkları görülmektedir. Tablodan, yöneticilerin, mesleki örgütlenme konusunda “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. Bu da AGSL’lerde genel olarak mesleki örgütlenmenin sağlanabildiği şeklinde yorumlanabilir.

#### 5.6. İletişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.6.1.’de MEB ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.1. MEB İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	17	47,2	8	22,2	9	25,0	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	4	66,7			1	16,7			6	14,3
Toplam	18	42,9	12	28,6	9	21,4	2	4,8	1	2,4	42	100

Tablo 5.6.1.'e bakıldığında yöneticilerin, MEB ile iletişimde “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. MEB ile iletişimde “düşük” düzeyde sorun yaşandığını ifade eden müdürlerin sayısının yüksekliğiyle ilgili bulgular, AGSL yöneticileri ile MEB arasında çoğunlukla sağlıklı iletişim kurulabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.6.2.'de İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.2. İl Milli Eğitim Müdürlüğü İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	14	38,9	6	16,7	11	30,6	3	8,3	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	4	66,7					1	16,7	6	14,3
Toplam	15	35,7	10	23,8	11	26,2	3	7,1	3	7,1	42	100

Tablo 5.6.2.'ye bakıldığında yöneticilerin, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde “düşük” düzeyde sorun yaşandığını ifade eden yönetici sayısının yüksekliğine ilişkin bulgular, AGSL yöneticileri ile İl Milli Eğitim Müdürlüğü arasında çoğunlukla sağlıklı iletişim kurulabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.6.3.'de yerel yönetimler ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.3.'e bakıldığında yöneticilerin, yerel yönetimler ile iletişimde “kısmen” sorun yaşadıkları söylenebilir. Yerel yönetimler ile iletişimde “hiç” sorun yaşamadığını ifade eden yöneticilerin sayısının yüksekliğiyle ilgili bu bulgular, AGSL

yöneticileri ile yerel yönetimler arasında çoğunlukla sağlıklı iletişim kurulabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.6.3. Yerel Yönetimler İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	13	36,1	3	8,3	16	44,4	2	5,6	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	14	33,3	6	14,3	17	40,5	3	7,1	2	4,8	42	100

Tablo 5.6.4.'de müfettişler ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.4. Müfettişler İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	14	38,9	7	19,4	9	25,0	3	8,3	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	4	66,7			1	16,7			6	14,3
Toplam	15	35,7	11	26,2	9	21,4	4	9,5	3	7,1	42	100

Tablo 5.6.4.'e bakıldığında yöneticilerin, müfettişler ile iletişimde “düşük” sorun yaşadıkları söylenebilir. Müfettişlerle iletişimde “hiç” sorun yaşamadığını ifade eden müdürlerin sayısının yüksekliğiyle ilgili bulgular, AGSL yöneticileri ile müfettişler arasında çoğunlukla sağlıklı iletişim kurulabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.6.5.'de öğretmenler ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.5. Öğretmenler İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	15	41,7	11	30,6	9	25,0	1	2,8			36	85,7
Müdür Y.			5	83,3	1	16,7					6	14,3
Toplam	15	35,7	16	38,1	10	23,8	1	2,4			42	100

Tablo 5.6.5'teki toplam yüzdelere bakılarak, yöneticilerin, öğretmenlerle iletişimde “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. “Oldukça” sorun yaşadığını ifade eden yöneticiye rastlanmamıştır. Öğretmenlerle iletişimde “hiç” sorun yaşamadığını ifade eden müdürlerin sayısının yükseline ilişkin bulgular, AGSL yöneticileri ile öğretmenler arasında çoğunlukla sağlıklı iletişim kurulabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.6.6.'da öğrenciler ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.6. Öğrenciler İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	15	41,7	13	36,1	7	19,4	1	2,8			36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	2	33,3					6	14,3
Toplam	15	35,7	17	40,5	9	21,4	1	2,4			42	100

Tablo 5.6.6.'ya bakılarak yöneticilerin, öğrencilerle iletişimde “düşük” düzeyde sorun yaşadıkları söylenebilir. “Oldukça” sorun yaşadığını ifade eden yöneticiye

rastlanmamıştır. Öğrencilerle iletişimde “hiç” sorun yaşamadığını ifade eden müdürlerin sayısının yüksekliğine ilişkin bulgular, AGSL yöneticileri ile öğrenciler arasında çoğunlukla sağlıklı iletişim kurulabildiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.6.7.’de veliler ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.7. Veliler İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	9	25,0	14	38,9	3	8,3	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.					4	66,7	2	33,3			6	14,3
Toplam	7	16,7	9	21,4	18	42,9	5	11,9	3	7,1	42	100

Tablo 5.6.7.’e göre, velilerle iletişim konusunda “hiç” ve “az” sorun yaşayan müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Ayrıca, müdür yardımcılarının velilerle olan iletişim konusundaki sorunlarının, müdürlerin sorunlarına oranla fazla olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, müdürlerin velilerle daha başarılı iletişim kurabildikleri düşünülebilir. Velilerle iletişim konusunda müdür yardımcılarının daha etkin bir rol oynadıklarından daha sık sorunla karşılaştıkları sonucuna da varılabilir.

Tablo 5.6.8.’de diğer AGSL ile iletişim konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.6.8.’e göre, diğer AGSL’ler ile iletişim konusunda “hiç” sorun yaşamadığını ve “oldukça” sorun yaşadığını ifade eden müdür yardımcısı bulunmamaktadır. Genel olarak müdür yardımcılarının diğer AGSL’lerle sorunlarına ilişkin yüzdeler, müdürlerin sorunlarına ilişkin yüzdelerden fazladır. Buna göre müdür

yardımcılarının diğer, illerde bulunan AGSL'lerle iletişimlerinde daha çok sorun yaşadıklarını söylemek mümkündür. Genel olarak diğer AGSL'lerle sorun yaşama düzeyi düşük olsa da, diğer AGSL'lerle iletişimde müdür yardımcılarının daha çok sorun yaşamaları, müdür yardımcılarının diğer AGSL'lerle müdürlerden daha çok ilişki içinde bulduklarını düşündürülebilir.

Tablo 5.6.8. Diğer AGSL'ler İle İletişim Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	19	52,8	9	25,0	4	11,1	3	8,3	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			2	33,3	3	50,0	1	16,7			6	14,3
Toplam	19	45,2	11	26,2	7	16,7	4	9,5	1	2,4	42	100

### 5.7. Etkileme Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.7.1'de yetki- sorumluluk dengesiyle ilgili sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.1. Yetki- Sorumluluk Dengesiyle İlgili Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	9	25,0	10	27,8	7	19,4	6	16,7	4	11,1	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0			3	50,0			6	14,3
Toplam	9	21,4	13	31,0	7	16,7	9	21,4	4	9,5	42	100

Tablo 5.7.1.'e bakılarak, yöneticilerin, yetki- sorumluluk dengesiyle ilgili sorunları, müdür yardımcılarını için “az” ve “yeterince” seçeneklerinde dengeli dağılım göstermektedir. Müdürler ise yetki- sorumluluk dengesiyle ilgili olarak “düşük”



düzeyde sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Yine asıl sorunu müdür yardımcıları tarafından yaşandığı göze çarpmaktadır.

Tablo 5.7.2.'de yetki aktarımıyla ilgili sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.2. Yetki Aktarımıyla İlgili Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	16	44,4	9	25,0	5	13,9	5	13,9	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			4	66,7			2	33,3			6	14,3
Toplam	16	38,1	13	31,0	5	11,9	7	16,7	1	2,4	42	100

Tablo 5.7.2. incelendiğinde, yetki aktarımı konusunda “hiç” sorun yaşamadığını belirten müdür sayısının fazla olmasına rağmen, müdür yardımcılarının görüşlerine bakıldığında, yetki aktarımında sorunların var olduğunu söylemek mümkündür. Müdür yardımcılarının farklı düzeylerde de olsa yetki aktarımında sorun yaşıyor olmaları, bu sorunların yetkiyi aldıkları amirleri olan müdürlerinden kaynaklanıyor olduğunu düşündürebilir.

Tablo 5.7.3.'de bilgi edinme ile ilgili sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.3. Bilgi Edinme İle İlgili Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	15	41,7	11	30,6	7	19,4	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	15	35,7	15	35,7	8	19,0	4	9,5			42	100

Tablo 5.7.3.’te görüldüğü gibi, bilgi edinme konusunda “hiç” sorun yaşamadığını belirten müdür sayısı fazladır. Müdür yardımcıları ise bilgi edinme ile ilgili sorulara ilişkin “hiç” seçeneğinde görüş bildirmemişlerdir. Yöneticilerin bilgi edinme konusunda genel olarak “düşük” düzeyde sorun yaşıyor olmalarına karşın, “kısmen” seçeneği de dikkate alındığında, müdürlerin %27,7 si, müdür yardımcılarının ise %33,4 ü bilgi edinme konusunda sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, genel yüzdelere bakıldığında bu sorunları genellikle müdür yardımcılarının yaşamakta olduğu gözlemlenebilmektedir.

Tablo 5.7.4.’de bilgilendirme ile ilgili sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.4. Bilgilendirme İle İlgili Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	17	47,2	11	30,6	5	13,9	3	8,3			36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	1	16,7	3	50,0	1	16,7			6	14,3
Toplam	18	42,9	12	28,6	8	19,0	4	9,5			42	100

Tablo 5.7.4.’de görüldüğü gibi, çoğunlukla yöneticiler bilgiyi sunma aşamasında “hiç” sorunla karşılaşmadıklarını ifade etmektedirler. Toplam yüzdelere bakıldığında, karşılaşılan sorunun “düşük” düzeyde olduğu söylenebilir. Bilgilendirme aşaması genellikle yönetici tarafından yapıldığından, tabloya bu sonuçların yansımaları doğal bir sonuç olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin, bilgilendirme aşaması ile ilgili olarak tüm görevlerini yerine getirdiklerine inanmakta oldukları düşünülebilir.

Tablo 5.7.5.’de hizmet içi eğitim ile ilgili sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.5. Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	3	8,3	15	41,7	6	16,7	7	19,4	5	13,9	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7			2	33,3	1	16,7	2	33,3	6	14,3
Toplam	4	9,5	15	35,7	8	19,0	8	19,0	7	16,7	42	100

Tablo 5.7.5. incelendiğinde hizmet içi eğitimde müdür yardımcılarının “yüksek” düzeyde sorun yaşıyor oldukları gözlenmektedir. Müdürlerin hizmet içi eğitimle ilgili sorun yaşama düzeyleri ise daha düşüktür. Müdür yardımcılarının hizmet içi eğitimdeki aksaklıkları daha net görebildiği veya hizmet içi eğitimin niteliğini veya süresini yeterli bulmadıkları hakkındaki düşüncelerinin bu duruma neden olduğu söylenebilir. Aydoğan (2002)’in “etkili yönetimin önündeki engellerden birinin, hizmet içi eğitimle ilgili sorun yaşanmasıdır” sonucuna vardığı çalışması, bu bulguyu desteklemektedir. Eklerde ayrıntılı yer verilen görüşme 5 ile de bu bulgu desteklenmektedir.

Tablo 5.7.6.’da öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.6. Öğretmenlerin İhtiyaçlarının Karşlanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	8	22,2	12	33,3	9	25,0	4	11,1	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.			1	16,7	4	66,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	8	19,0	13	31,0	13	31,0	5	11,9	3	7,1	42	100

Tablo 5.7.6’da görüldüğü gibi, AGSL’lerde görev yapan öğretmenlerin, ihtiyaçlarının karşılanması konusunda müdürlerin %22,2 si “hiç” sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Bu, müdürlerin % 22 sinin, öğretmenlerinin ihtiyaçlarının tamamını karşılayabildikleri veya karşıladıkları ihtiyaçlarının öğretmenler için yeterli olabileceğini düşündükleri anlamına gelebilir. Müdür yardımcılarında bu konuda “hiç” sorun olmadığını düşünene ise rastlanmamıştır. Müdür yardımcılarının sorun yaşama ile ilgili görüşlerinin yüzdesi müdürlerin yüzdelere göre daha fazladır. Bu bulgu ile müdür yardımcılarının, öğretmenlerine karşı daha gözlemci ve duyarlı oldukları, öğretmenlerle daha çok iletişim kurdukları sonucuna varılabilir.

Tablo 5.7.7.’de öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.7. Öğrencilerin İhtiyaçlarının Karşılanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	15	41,7	9	25,0	4	11,1	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	2	33,3	1	16,7			6	14,3
Toplam	6	14,3	18	42,9	11	26,2	5	11,9	2	4,8	42	100

Tablo 5.7.7.’ye göre, öğrencilerinin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda AGSL’lerde görev yapan müdürlerin %16,7 si “hiç” sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Müdür yardımcıları ise “hiç” seçeneğinde görüş bildirmemişlerdir. Bu, müdürlerin % 16,7 sinin, öğrencilerinin ihtiyaçlarının tamamını karşılayabildikleri veya karşıladıkları ihtiyaçlarının öğrenciler için yeterli olabileceğini düşündükleri anlamına

gelebilir. Genel yüzdelerle bakıldığında müdür yardımcılarının öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki sorunları daha iyi görebildikleri, bu konuda çoğu müdür yardımcısının, okul müdüründen daha gözlemci olabildiği söylenebilir.

Tablo 5.7.8.'de eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.8. Eğitimci Olmayan Personelin İhtiyaçlarının Karşılanması Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	12	33,3	14	38,9	7	19,4	2	5,6	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	13	31,0	17	40,5	8	19,0	3	7,1	1	2,4	42	100

Tablo 5.7.8. incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğunun, okuldaki eğitimci olmayan personelinin ihtiyaçları konusunda “düşük” düzeyde sorun yaşadıklarını belirttikleri görülmektedir. Bu konuda az da olsa sorunların var olduğu, toplam değerlerle göze çarpmaktadır. Ancak bu yüzdelerin “düşük” olarak nitelendirilmesi, yöneticilerin bu sorunları doğal olarak karşılıyor olmasıyla yorumlanabilir.

Tablo 5.7.9.'da okulun öğretmenlerce benimsenmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.9.'a bakıldığında, yöneticiler tarafından okulun öğretmenlerce benimsenmesi konusunda “kısmen” sorun yaşandığı saptanmaktadır. Bu konuda yaşanan sorunların “oldukça” olduğunu ifade eden hiçbir yöneticiye rastlanmamıştır. Müdür yardımcılarının sorunun daha “yüksek” düzeylerde olduğunu düşünmeleri

(%16,7), var olan sorunlara müdür yardımcılarının daha ilgili yaklaştıklarından, öğretmenleri müdürlerden daha iyi tanıdıkları, daha iyi izledikleri ve birebir ilişkiler içinde buldukları şeklinde yorumlanabilir

Tablo 5.7.9. Okulun Öğretmenlerce Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	11	30,6	11	30,6	13	36,1	1	2,8			36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	2	33,3	1	16,7			6	14,3
Toplam	11	26,2	14	33,3	15	35,7	2	4,8			42	100

Tablo 5.7.10.'da okulun öğrencilerce benimsenmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.10. Okulun Öğrencilerce Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	11	30,6	11	30,6	13	36,1	1	2,8			36	85,7
Müdür Y.			3	50,0	2	33,3	1	16,7			6	14,3
Toplam	11	26,2	14	33,3	15	35,7	2	4,8			42	100

Tablo 5.7.10.'a bakıldığında, müdürlerin %30,6 sınıf okulun öğrencilerce benimsenmesi konusunda “hiç” sorunla karşılaşmadıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Buradan müdürlerin % 30,6 sınıf, okulun öğrenciler tarafından

benimsendiğini düşünmekte oldukları sonucuna varılabilir. Ancak müdür yardımcılarında hiçbiri bu konuda “hiç” sorunla karşılaşmadığını belirtmemiştir. Genel olarak okulun öğrencilerce benimsenmesi konusunda “yüksek” düzeyde sorunlar yaşanmamaktadır.

Müdür yardımcılarının sorunun daha “yüksek” düzeylerde olduğunu düşünmeleri, var olan sorunlara müdür yardımcılarının daha ilgiyle yaklaşmakta oldukları, müdür yardımcılarının, öğrencileri müdürlerden daha iyi tanıdıkları ve gözlemledikleri şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5.7.11.’de okulun ailelerce benimsenmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.11. Okulun Ailelerce Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	12	33,3	11	30,6	4	11,1	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.			4	66,7	1	16,7			1	16,7	6	14,3
Toplam	7	16,7	16	38,1	12	28,6	4	9,5	3	7,1	42	100

Tablo 5.7.11. incelendiğinde, AGSL'lerin öğrenci velileri tarafından benimsenmesi konusunda “düşük” düzeyde de olsa sorunların varlığı dikkat çekmektedir. Bu konuda hiç sorunla karşılaşmadığını belirten % 19,4 müdür dışındaki yöneticiler, öğrenci ailelerinin okulu yeterince benimsemediklerini düşünmekte ve bunu bir sorun olarak nitelendirmektedirler.

Tablo 5.7.12.’de okulun çevrece benimsenmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.7.12. Okulun Çevrece Benimsenmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	9	25,0	15	41,7	3	8,3	3	8,3	36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	2	33,3			1	16,7	1	16,7	6	14,3
Toplam	8	19,0	11	26,2	15	35,7	4	9,5	4	9,5	42	100

Tablo 5.7.12.'e göre, yöneticilerin okulun çevrece benimsenmesi konusunda müdürlerin %16,7 si, müdür yardımcılarının ise % 33,3 ü “hiç” sorun yaşamadığını ifade etmektedir. “Düşük” oranda da olsa okulun çevrece benimsenmediği görüşüne katılanlar bulunmaktadır.

#### 5.8. Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Düzeyine İlişkin Bulgular

Tablo 5.8.1.'de eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.8.1. Eğitim ve Öğretimin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	7	19,4	16	44,4	9	25,0	3	8,3	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	8	19,0	19	45,2	10	23,8	4	9,5	1	2,4	42	100

Tablo 5.8.1. incelendiğinde, eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi ile ilgili olarak müdürlerin %19,4 ü, müdür yardımcılarının ise %16,7 si “hiç” sorun



yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Ancak, eğitim ve öğretiminin değerlendirilmesi konusunda düşük de olsa sorunların yaşanması dikkat çekmektedir.

Tablo 5.8.2.'de öğrencilerin değerlendirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.8.2. Öğrencilerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	15	41,7	8	22,2	6	16,7	2	5,6	36	85,7
Müdür Y.			4	66,7			2	4,8			6	14,3
Toplam	5	11,9	19	45,2	8	19,0	8	19,0	2	4,8	42	100

Tablo 5.8.2. incelendiğinde, AGSL'lerde öğrenim gören öğrencilerin değerlendirilmesi konusunda sorun yaşandığını ifade eden yöneticilerin, daha çok müdürlerden oluştuğu gözlenmektedir. Bu nedenle bu bulgu, diğer tablolarda gözlemlenenen farklı bir bulgudur. Bu bulgularla, müdür yardımcılarının, öğrencilerin değerlendirilmesi konusuna müdürlerin bakış açısıyla bakmadıkları, öğrencilerin değerlendirilmesinde çok fazla sorun olmadığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 5.8.3.'de öğretmenlerin değerlendirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.8.3.'e bakıldığında, öğretmenlerin değerlendirilmesi ile ilgili müdürlerin % 13,9 u, müdür yardımcılarının ise %16,7 si "hiç" sorun yaşamadıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilerin, okuldaki öğretmenlerin sağlıklı biçimde değerlendirildiklerini düşündükleri söylenebilir. Ancak, bu konuda sorunlar yaşandığını gösteren veriler de bulunmaktadır. Buradan, yöneticilerin her ne kadar öğretmenlerin

değerlendirilmesi konusundaki sorunların “düşük” düzeyde yaşandığı şeklinde görüş belirtmiş olsalar da, değerlendirme sisteminde bazı sorunlar yaşandığı gözlenmektedir

Tablo 5.8.3. Öğretmenlerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	5	13,9	20	55,6	7	19,4	3	8,3	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7			6	14,3
Toplam	6	14,3	23	54,8	8	19,0	4	9,5	1	2,4	42	100

Tablo 5.8.4.’te yöneticilerin değerlendirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.8.4. Yöneticilerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	11	30,6	14	38,9	9	25,0	1	2,8	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.			5	83,3			1	16,7			6	14,3
Toplam	11	26,2	19	45,2	9	21,4	2	4,8	1	2,4	42	100

Tablo 5.8.4. incelendiğinde, yöneticilerin kendilerine veya beraber çalıştıkları diğer yöneticilere yapılan değerlendirmenin “düşük” düzeyde sorunlara yol açtığını düşündükleri söylenebilir. Müdür yardımcılarının yüzdelere bakıldığında, yöneticilerin değerlendirilmesi konusundaki sorunların var olduğunu, müdürlerden daha fazla oranlarla ifade etmektedirler.

Tablo 5.8.5.’de kalitenin değerlendirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.8.5. Kalitenin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	6	16,7	17	47,2	9	25,0	3	8,3	1	2,8	36	85,7
Müdür Y.	1	16,7	3	50,0	1	16,7			1	16,7	6	14,3
Toplam	7	16,7	20	47,6	10	23,8	3	7,1	2	4,8	42	100

Müdür ve müdür yardımcılarının tablo 5.8.5.'deki cevapları karşılaştırıldığında, müdürlerin, kalitenin değerlendirilmesi konusunda, müdür yardımcılarında daha çok sorun yaşadıklarını söylemek mümkündür. Bu durum okullarda, işgörenleri de ilgilendirmekle birlikte, örgütün yöneticisinin müdür olmasından kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 5.8.6.'da kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi konusundaki sorunlara ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

Tablo 5.8.6. Kültürel Etkinliklerin Değerlendirilmesi Konusundaki Sorunlara İlişkin Görüşler

Okuldaki Pozisyonu	Soru Alt Seçenekleri										Toplam	
	Hiç		Az		Kısmen		Yeterince		Oldukça			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Müdür	9	25,0	18	50,0	5	13,9	4	11,1			36	85,7
Müdür Y.	2	33,3	2	33,3	1	16,7			1	16,7	6	14,3
Toplam	11	26,2	20	47,6	6	14,3	4	9,5	1	2,4	42	100

Tablo 5.8.6.'daki müdür yardımcılarının %16,7 si gibi bir oranının kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi konusunda "oldukça" sorun yaşandığı ifade etmesi ihmal

edilemeyecek bir bulgudur. Müdürlerin de % 11,1'i "yeterince" sorun yaşandığını düşünmektedir. Bu bulgu ile kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi ile ilgili sorunların tam anlamıyla giderilemediği sonucuna ulaşılabilir.

Genel olarak bakıldığında ise kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi konusunda yaşanan sorunların "düşük" olduğu belirtilmiştir.

Aşağıda, yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar bağımsız değişkenlere göre incelenecektir.

#### 5.9. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Yapılan analizler Tablo 5.9.1.'de gösterilmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin, okul binasının verimli kullanılması ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 7.394, p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin okul binasının verimli kullanılması ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticilerin, 10-20 yıl ve 20 yıl üstü mesleki kıdemi olan yöneticilere göre, okul binasının verimli kullanılması ile ilgili sorun yaşama düzeyleri daha yüksektir. Yirmi yıldan fazla kıdemi olan yöneticilerin, okul binasının verimli kullanılması ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl arası mesleki kıdemi olan yöneticilere göre daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile okul binasının verimli kullanılması ile sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

Tablo 5.9.1.'de yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.9.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretimle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Okul binasının verimli kullanılması	0-10 yıl	7	32,00	2	7,394	,025	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	17,69				
	20 yıl ve üstü	22	20,41				
Araç gereç yeterliği	0-10 yıl	7	27,64	2	3,898	,142	-
	10-20 yıl	13	17,35				
	20 yıl ve üstü	22	22,00				
Öğretmenlerin mesleki niteliği	0-10 yıl	7	22,21	2	,046	,977	-
	10-20 yıl	13	21,65				
	20 yıl ve üstü	22	21,18				
Kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı	0-10 yıl	7	30,29	2	7,882	,019	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	15,08				
	20 yıl ve üstü	22	22,50				
Kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı	0-10 yıl	7	26,21	2	3,884	,143	-
	10-20 yıl	13	16,38				
	20 yıl ve üstü	22	23,02				
Öğrenci hizmetleri için yardımcı personel sayısı	0-10 yıl	7	28,86	2	4,410	,110	-
	10-20 yıl	13	17,08				
	20 yıl ve üstü	22	21,77				
Öğrenci hizmetleri için idari personel sayısı	0-10 yıl	7	24,93	2	,718	,698	-
	10-20 yıl	13	20,65				
	20 yıl ve üstü	22	20,71				
Öğrenci bulma	0-10 yıl	7	23,36	2	,343	,842	-
	10-20 yıl	13	20,15				
	20 yıl ve üstü	22	21,70				
Öğrenci niteliği	0-10 yıl	7	22,29	2	1,412	,494	-
	10-20 yıl	13	18,31				
	20 yıl ve üstü	22	23,14				
Fiziksel Olanaklar	0-10 yıl	7	28,57	2	3,067	,216	-
	10-20 yıl	13	19,31				
	20 yıl ve üstü	22	20,55				
Beslenme olanakları	0-10 yıl	7	24,43	2	,531	,767	-
	10-20 yıl	13	21,04				
	20 yıl ve üstü	22	20,84				
Barınma olanakları	0-10 yıl	7	25,93	2	1,553	,460	-
	10-20 yıl	13	18,96				
	20 yıl ve üstü	22	21,59				
Sosyal aktiviteler	0-10 yıl	7	24,57	2	,593	,743	-
	10-20 yıl	13	21,15				
	20 yıl ve üstü	22	20,73				

Ayrıca tablo 5.9.1.'de yöneticilerin, kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 7.882, p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticilerin, 10-20 yıl ve 20 yıl üstü mesleki kıdemi olan yöneticilere göre, kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı ile ilgili sorun

yaşama düzeyleri daha yüksektir. Yirmi yıldan fazla kıdemi olan yöneticilerin, kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl arası mesleki kıdemi olan yöneticilere göre daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı ile sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

#### 5.10. Yöneticilerin Karar verme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.10.1.'de yöneticilerin karar verme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.10.1. Yöneticilerin Karar Verme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Karar verme sürecinin kısalığı	0-10 yıl	7	27,93	2	2,537	,281	-
	10-20 yıl	13	20,08				
	20 yıl ve üstü	22	20,30				
Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği	0-10 yıl	7	26,57	2	1,629	,443	-
	10-20 yıl	13	20,23				
	20 yıl ve üstü	22	20,64				
Karar verme sürecinde katılımın eksikliği	0-10 yıl	7	27,36	2	2,363	,307	-
	10-20 yıl	13	19,50				
	20 yıl ve üstü	22	20,82				
Kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar	0-10 yıl	7	28,79	2	8,755	,013	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	14,04				
	20 yıl ve üstü	22	23,59				
Kararların zamanında duyurulması	0-10 yıl	7	29,07	2	3,863	,145	-
	10-20 yıl	13	21,04				
	20 yıl ve üstü	22	19,36				
Kararların uygulanması	0-10 yıl	7	26,00	2	1,532	,456	-
	10-20 yıl	13	19,46				
	20 yıl ve üstü	22	21,27				
Kararların sonuçlarının uygulaması	0-10 yıl	7	22,50	2	,090	,956	-
	10-20 yıl	13	21,69				
	20 yıl ve üstü	22	21,07				
Kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi	0-10 yıl	7	25,64	2	2,147	,342	-
	10-20 yıl	13	18,04				
	20 yıl ve üstü	22	22,23				
Karar yetkisinin sınırlı olması	0-10 yıl	7	25,79	2	1,137	,566	-
	10-20 yıl	13	20,19				
	20 yıl ve üstü	22	20,91				

Yapılan analizler Tablo 5.10.1.'de gösterilmiştir. Sonuç olarak, yöneticilerin, kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 8.755$ ,  $p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticilerin, 10-20 yıl ve 20 yıl üstü mesleki kıdemi olan yöneticilere göre, kararların alınmasında yapılan siyasi baskılarla ilgili sorun yaşama düzeyleri daha yüksektir. Yirmi yıldan fazla kıdemi olan yöneticilerin, kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl arası mesleki kıdemi olan yöneticilere göre daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar ile sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

#### 5.11. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.11.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.11.1.'de yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.11.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Eğitimin-öğretimin eşgüdümü	0-10 yıl	7	24,43	2	,627	,731	-
	10-20 yıl	13	20,23				
	20 yıl ve üstü	22	21,32				
Diğer AGSL lerle eşgüdüm	0-10 yıl	7	25,64	2	3,659	,161	-
	10-20 yıl	13	24,85				
	20 yıl ve üstü	22	18,20				
İl milli Eğitim Müdürleriyle eşgüdüm	0-10 yıl	7	25,79	2	1,134	,567	-
	10-20 yıl	13	20,12				
	20 yıl ve üstü	22	20,95				
Milli Eğitim Bakanlığıyla ilişkilerin eşgüdümü	0-10 yıl	7	26,71	2	3,377	,185	-
	10-20 yıl	13	17,15				
	20 yıl ve üstü	22	22,41				
Yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü	0-10 yıl	7	21,07	2	,152	,927	-
	10-20 yıl	13	20,62				
	20 yıl ve üstü	22	22,16				
Ailelerle ilişkilerin eşgüdümü	0-10 yıl	7	24,43	2	,701	,704	-
	10-20 yıl	13	19,85				
	20 yıl ve üstü	22	21,55				
Öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	0-10 yıl	7	28,21	2	3,133	,209	-
	10-20 yıl	13	19,58				
	20 yıl ve üstü	22	20,50				
Öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	0-10 yıl	7	20,29	2	3,157	,206	-
	10-20 yıl	13	26,1				
	20 yıl ve üstü	22	19,16				

## 5.12. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.12.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.12.1.'de yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.



Tablo 5.12.1. Yöneticilerin Planlama ile İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Öğrenci planlaması	0-10 yıl	7	24,86	2	4,268	,118	-
	10-20 yıl	13	25,73				
	20 yıl ve üstü	22	17,93				
Eğitim planlaması	0-10 yıl	7	21,57	2	,010	,995	-
	10-20 yıl	13	21,73				
	20 yıl ve üstü	22	21,34				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması	0-10 yıl	7	24,50	2	,554	,758	-
	10-20 yıl	13	20,77				
	20 yıl ve üstü	22	20,98				
Finansal konuların planlanması	0-10 yıl	7	24,86	2	2,380	,304	-
	10-20 yıl	13	17,54				
	20 yıl ve üstü	22	22,77				
Kariyer (öğretmenlerin gelişimi) planlanması	0-10 yıl	7	25,14	2	,878	,645	-
	10-20 yıl	13	21,23				
	20 yıl ve üstü	22	20,50				
Ders plan ve programlarının planlanması	0-10 yıl	7	28,14	2	3,177	,204	-
	10-20 yıl	13	21,15				
	20 yıl ve üstü	22	19,59				

### 5.13. Yöneticilerin Örgütlenme ile İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.13.1.'de yöneticilerin örgütlenme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.13.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Okulun yapılandırılması	0-10 yıl	28,00	24,86	2	2,590	,274	-
	10-20 yıl	20,04	25,73				
	20 yıl ve üstü	20,30	17,93				
Güzel Sanatların yapılandırılması	0-10 yıl	23,57	21,57	2	,327	,849	-
	10-20 yıl	20,42	21,73				
	20 yıl ve üstü	21,48	21,34				
Kadro oluşturma	0-10 yıl	28,36	24,50	2	2,796	,247	-
	10-20 yıl	20,27	20,77				
	20 yıl ve üstü	20,05	20,98				
Öğrenci kulüplerinin yapılandırılması	0-10 yıl	27,93	24,86	2	2,749	,253	-
	10-20 yıl	21,50	17,54				
	20 yıl ve üstü	19,45	22,77				
Mesleki örgütlenme	0-10 yıl	22,21	25,14	2	,032	,984	-
	10-20 yıl	21,38	21,23				
	20 yıl ve üstü	21,34	20,50				

Tablo 5.13.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

#### 5.14. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.14.1.'de yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.14.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişimde	0-10 yıl	7	25,50	2	1,780	,411	-
	10-20 yıl	13	18,46				
	20 yıl ve üstü	22	22,02				
İl milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde	0-10 yıl	7	27,57	2	3,354	,187	-
	10-20 yıl	13	17,54				
	20 yıl ve üstü	22	21,91				
Yerel yönetimlerle iletişimde	0-10 yıl	7	25,71	2	1,190	,551	-
	10-20 yıl	13	21,38				
	20 yıl ve üstü	22	20,23				
Müfettişlerde iletişimde	0-10 yıl	7	27,21	2	2,297	,317	-
	10-20 yıl	13	21,85				
	20 yıl ve üstü	22	19,48				
Öğretmenlerle iletişimde	0-10 yıl	7	25,43	2	1,989	,370	-
	10-20 yıl	13	18,15				
	20 yıl ve üstü	22	22,23				
Öğrencilerle iletişimde	0-10 yıl	7	22,00	2	2,537	,281	-
	10-20 yıl	13	17,38				
	20 yıl ve üstü	22	23,77				
Velilerle iletişimde	0-10 yıl	7	25,43	2	1,439	,487	-
	10-20 yıl	13	18,72				
	20 yıl ve üstü	22	21,77				
Diğer AGSL ile iletişimde	0-10 yıl	7	27,43	2	2,223	,329	-
	10-20 yıl	13	20,50				
	20 yıl ve üstü	22	20,20				

Tablo 5.14.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5.15. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.15.1.'de yöneticilerin etkilene ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.15.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Yetki-sorumluluk dengesinde	0-10 yıl	7	26,57	2	2,388	,303	-
	10-20 yıl	13	18,04				
	20 yıl ve üstü	22	21,93				
Yetki aktarımında	0-10 yıl	7	27,93	2	6,892	,032	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	14,85				
	20 yıl ve üstü	22	23,39				
Bilgi edinmede	0-10 yıl	7	32,14	2	7,021	,030	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	19,62				
	20 yıl ve üstü	22	19,23				
Bilgilendirmede (bilgi sunma)	0-10 yıl	7	33,36	2	8,887	,012	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	18,42				
	20 yıl ve üstü	22	19,55				
Hizmet içi eğitimde	0-10 yıl	7	24,43	2	,805	,669	-
	10-20 yıl	13	19,50				
	20 yıl ve üstü	22	21,75				
Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması	0-10 yıl	7	28,50	2	4,684	,096	-
	10-20 yıl	13	16,65				
	20 yıl ve üstü	22	22,14				
Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması	0-10 yıl	7	29,71	2	5,182	,075	-
	10-20 yıl	13	17,31				
	20 yıl ve üstü	22	21,36				
Eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması	0-10 yıl	7	33,57	2	9,488	,009	1-2,1-3, 3-2
	10-20 yıl	13	17,42				
	20 yıl ve üstü	22	20,07				
Okulun öğretmenlerce benimsenmesi	0-10 yıl	7	24,14	2	3,865	,145	-
	10-20 yıl	13	16,23				
	20 yıl ve üstü	22	23,77				
Okulun öğrencilerce benimsenmesi	0-10 yıl	7	21,27	2	4,602	,100	-
	10-20 yıl	13	16,04				
	20 yıl ve üstü	22	24,80				
Okulun ailelerce benimsenmesi	0-10 yıl	7	22,64	2	4,248	,120	-
	10-20 yıl	13	16,00				
	20 yıl ve üstü	22	24,39				
Okulun çevrelerce benimsenmesi	0-10 yıl	7	28,43	2	3,478	,176	-
	10-20 yıl	13	18,12				
	20 yıl ve üstü	22	21,30				

Tablo 5.15.1.'e göre, yöneticilerin, yetki aktarımı ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 6.892$ ,

$p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin yetki aktarımı ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticiler, yetki aktarımı konusunda mesleki kıdemi 10-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan yöneticilerden daha “yüksek” derecede sorun yaşamaktadırlar. Yirmi yıl ve daha fazla kıdemi olan yöneticilerin yetki aktarımı ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl mesleki kıdemi olan yöneticilerin yetki aktarımı ile ilgili sorun yaşama düzeylerinden daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile yetki aktarımı ile ilgili sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

Tablo 5.15.1.'e göre, yöneticilerin, bilgi edinme ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 7.021$ ,  $p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin bilgi edinme ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticiler, bilgi edinme konusunda mesleki kıdemi 10-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan yöneticilerden daha “yüksek” derecede sorun yaşamaktadırlar. Yirmi yıl ve daha fazla kıdemi olan yöneticilerin bilgi edinme ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl mesleki kıdemi olan yöneticilerin bilgi edinme ile ilgili sorun yaşama düzeylerinden daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile bilgi edinme ile ilgili sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Mesleki deneyim arttıkça sorun yaşama düzeyinin azaldığını söylemek mümkündür.

Tablo 5.15.1.'e göre, yöneticilerin, bilgilendirme ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 8.887$ ,

$p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin bilgilendirme ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticiler, bilgilendirme konusunda mesleki kıdemi 10-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan yöneticilerden daha “yüksek” derecede sorun yaşamaktadırlar. Yirmi yıl ve daha fazla kıdemi olan yöneticilerin bilgilendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl mesleki kıdemi olan yöneticilerin bilgilendirme ile ilgili sorun yaşama düzeylerinden daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile bilgilendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

Tablo 5.15.1.'e göre, yöneticilerin, eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2) = 9.488$ ,  $p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre değişmektedir.

Mesleki kıdemi 0-10 yıl arası olan yöneticiler, eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda mesleki kıdemi 10-20 yıl ve 20 yıldan fazla olan yöneticilerden daha “yüksek” derecede sorun yaşamaktadırlar. Yirmi yıl ve daha fazla kıdemi olan yöneticilerin, eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, 10-20 yıl mesleki kıdemi olan yöneticilerin bu konudaki sorun yaşama düzeylerinden daha yüksektir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemi ile eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili sorun yaşama düzeyi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

### 5.16. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Mesleki Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.16.1.'de yöneticilerin değerlendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.16.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	0-10 yıl	7	22,36	2	,072	,965	-
	10-20 yıl	13	20,92				
	20 yıl ve üstü	22	21,57				
Öğrencilerin değerlendirilmesi	0-10 yıl	7	21,50	2	,992	,609	-
	10-20 yıl	13	18,96				
	20 yıl ve üstü	22	23,00				
Öğretmenlerin değerlendirilmesi	0-10 yıl	7	23,43	2	,322	,851	-
	10-20 yıl	13	20,46				
	20 yıl ve üstü	22	21,50				
Yöneticilerin değerlendirilmesi	0-10 yıl	7	24,50	2	,578	,749	-
	10-20 yıl	13	20,69				
	20 yıl ve üstü	22	21,02				
Kalitenin değerlendirilmesi	0-10 yıl	7	24,79	2	,704	,703	-
	10-20 yıl	13	20,54				
	20 yıl ve üstü	22	21,02				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi	0-10 yıl	7	26,64	2	1,862	,394	-
	10-20 yıl						
	20 yıl ve üstü						

Tablo 5.16.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin değerlendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### 5.17. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.17.1.'de yöneticilerin eğitim ve öğretim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.17.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin

Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Okul Binasının verimli kullanılması	1 yıldan az	6	25,67	4	3,864	,425	-
	1-5 yıl arası	25	22,38				
	5-10 yıl arası	3	15,33				
	10-20 yıl arası	3	24,00				
	20 yıl üzeri	5	14,30				
Araç gereç yeterliliği	1 yıldan az	6	19,50	4	1,826	,768	-
	1-5 yıl arası	25	23,10				
	5-10 yıl arası	3	14,83				
	10-20 yıl arası	3	19,83				
	20 yıl üzeri	5	20,90				
Öğretmenlerin mesleki niteliği	1 yıldan az	6	13,83	4	8,490	,075	-
	1-5 yıl arası	25	23,22				
	5-10 yıl arası	3	8,83				
	10-20 yıl arası	3	26,50				
	20 yıl üzeri	5	26,70				
Kadrolu kültür dersi öğretmen sayısı	1 yıldan az	6	27,08	4	8,137	,087	-
	1-5 yıl arası	25	22,78				
	5-10 yıl arası	3	12,50				
	10-20 yıl arası	3	26,67				
	20 yıl üzeri	5	10,70				
Kadrolu sanat dersi öğretmen sayısı	1 yıldan az	6	25,17	4	1,615	,806	-
	1-5 yıl arası	25	21,44				
	5-10 yıl arası	3	24,67				
	10-20 yıl arası	3	18,67				
	20 yıl üzeri	5	17,20				
Öğrenci hizmetleri için yardımcı personel	1 yıldan az	6	15,83	4	7,892	,095	-
	1-5 yıl arası	25	21,28				
	5-10 yıl arası	3	28,50				
	10-20 yıl arası	3	36,33				
	20 yıl üzeri	5	16,30				
Öğrenci hizmetleri için idari personel	1 yıldan az	6	16,83	4	3,042	,551	-
	1-5 yıl arası	25	23,18				
	5-10 yıl arası	3	22,00				
	10-20 yıl arası	3	25,83				
	20 yıl üzeri	5	15,80				
Öğrenci bulma	1 yıldan az	6	20,92	4	2,099	,718	-
	1-5 yıl arası	25	21,18				
	5-10 yıl arası	3	26,33				
	10-20 yıl arası	3	14,33				
	20 yıl üzeri	5	25,20				
Öğrenci niteliği	1 yıldan az	6	16,42	4	4,298	,367	-
	1-5 yıl arası	25	21,20				
	5-10 yıl arası	3	28,50				
	10-20 yıl arası	3	16,33				
	20 yıl üzeri	5	28,00				
Fiziksel olanaklar	1 yıldan az	6	20,08	4	1,375	,849	-
	1-5 yıl arası	25	22,04				
	5-10 yıl arası	3	27,50				
	10-20 yıl arası	3	18,33				
	20 yıl üzeri	5	18,80				
Beslenme	1 yıldan az	6	17,58	4	2,863	,581	-
	1-5 yıl arası	25	22,74				
	5-10 yıl arası	3	28,67				
	10-20 yıl arası	3	18,17				
	20 yıl üzeri	5	17,70				
Barınma	1 yıldan az	6	18,42	4	,907	,924	-
	1-5 yıl arası	25	22,18				
	5-10 yıl arası	3	24,67				
	10-20 yıl arası	3	22,67				
	20 yıl üzeri	5	19,20				
Sosyal aktivite	1 yıldan az	6	17,42	4	1,884	,757	-
	1-5 yıl arası	25	21,16				
	5-10 yıl arası	3	21,67				
	10-20 yıl arası	3	27,67				
	20 yıl üzeri	5	24,30				

Tablo 5.17.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eğitim ve öğretim ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile yönetim kıdemi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

#### 5.18. Yöneticilerin Karar İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.18.1.'de yöneticilerin karar ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.18.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Karar verme sürecinin uzunluğu	1 yıldan az	6	20,92	4	1,717	,788	-
	1-5 yıl arası	25	21,76				
	5-10 yıl arası	3	15,50				
	10-20 yıl arası	3	27,83				
	20 yıl üzeri	5	20,70				
Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği	1 yıldan az	6	23,58	4	1,475	,831	-
	1-5 yıl arası	25	21,22				
	5-10 yıl arası	3	16,50				
	10-20 yıl arası	3	26,83				
	20 yıl üzeri	5	20,20				
Karar verme sürecinde katılımın eksikliği	1 yıldan az	6	23,08	4	1,786	,775	-
	1-5 yıl arası	25	21,42				
	5-10 yıl arası	3	14,17				
	10-20 yıl arası	3	21,00				
	20 yıl üzeri	5	24,70				
Kararların alınmasında yapılan siyasi Baskılar	1 yıldan az	6	17,83	4	1,277	,865	-
	1-5 yıl arası	25	22,10				
	5-10 yıl arası	3	26,17				
	10-20 yıl arası	3	19,00				
	20 yıl üzeri	5	21,60				
Kararların zamanında duyurulması	1 yıldan az	6	12,75	4	6,530	,163	-
	1-5 yıl arası	25	21,42				
	5-10 yıl arası	3	29,83				
	10-20 yıl arası	3	29,17				
	20 yıl üzeri	5	22,80				
Kararların uygulanması	1 yıldan az	6	10,67	4	8,059	,089	-
	1-5 yıl arası	25	22,52				
	5-10 yıl arası	3	18,83				
	10-20 yıl arası	3	28,17				
	20 yıl üzeri	5	27,00				
Kararların sonuçlarının uygulanması	1 yıldan az	6	8,00	4	11,994	,017	5-1,5-2,5-3,5-4,4-1,4-2,3-1,2-1,2-3
	1-5 yıl arası	25	22,90				
	5-10 yıl arası	3	19,33				
	10-20 yıl arası	3	24,83				
	20 yıl üzeri	5	30,00				
Kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi	1 yıldan az	6	13,17	4	4,431	,351	-
	1-5 yıl arası	25	22,26				
	5-10 yıl arası	3	23,50				
	10-20 yıl arası	3	28,50				
	20 yıl üzeri	5	22,30				
Karar yetkisinin sınırlı olması	1 yıldan az	6	21,17	4	2,279	,685	-
	1-5 yıl arası	25	21,48				
	5-10 yıl arası	3	28,50				
	10-20 yıl arası	3	24,33				
	20 yıl üzeri	5	16,10				



Tablo 5.18.1.'e bakıldığında yöneticilerin, kararların sonuçlarının uygulanması ile ilgili görüşlerinin yönetim kıdemi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (4) = 11.994, p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin, kararların sonuçlarının uygulanması ile ilgili görüşlerinin yönetim kıdemi değişkenine göre değişmektedir.

Yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerin, kararların sonuçlarının uygulanması konusunda sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası ve 10-20 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeylerine göre yüksektir. 10-20 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin bu konudaki sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az ve 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerinkinden yüksektir. 5-10 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri, 1-5 yıl arası ve 1 yıldan kısa süre ve 5-10 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerinkinden yüksektir.

Buna göre yöneticilerin yönetim kıdemi ile kararların sonuçlarının uygulanması konusunda sorun yaşama düzeyi arasında ilişki olabileceği düşünülebilir. Genel olarak yönetim kıdemi arttıkça, bu konudaki sorunların da arttığı söylenebilir.

#### 5.19. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.19.1.'de yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.19.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile yönetim kıdemi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.19.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Eğitimin-öğretimin eşgüdümü	1 yıldan az	6	17,00	4	5,032	,258	-
	1-5 yıl arası	25	21,80				
	5-10 yıl arası	3	12,17				
	10-20 yıl arası	3	29,67				
	20 yıl üzeri	5	26,10				
Diğer AGSL lerle eşgüdüm	1 yıldan az	6	10,08	4	9,039	,060	-
	1-5 yıl arası	25	24,24				
	5-10 yıl arası	3	16,33				
	10-20 yıl arası	3	29,33				
	20 yıl üzeri	5	19,90				
İl milli Eğitim Müdürleriyle eşgüdüm	1 yıldan az	6	13,83	4	5,875	,209	-
	1-5 yıl arası	25	21,16				
	5-10 yıl arası	3	22,00				
	10-20 yıl arası	3	33,17				
	20 yıl üzeri	5	25,10				
Milli Eğitim Bakanlığıyla ilişkilerin eşgüdümü	1 yıldan az	6	12,00	4	5,940	,204	-
	1-5 yıl arası	25	24,50				
	5-10 yıl arası	3	19,50				
	10-20 yıl arası	3	19,33				
	20 yıl üzeri	5	20,40				
Yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü	1 yıldan az	6	13,75	4	4,224	,377	-
	1-5 yıl arası	25	21,86				
	5-10 yıl arası	3	23,00				
	10-20 yıl arası	3	29,67				
	20 yıl üzeri	5	23,20				
Ailelerle ilişkilerin eşgüdümü	1 yıldan az	6	14,67	4	4,449	,349	-
	1-5 yıl arası	25	23,58				
	5-10 yıl arası	3	22,33				
	10-20 yıl arası	3	26,17				
	20 yıl üzeri	5	16,00				
Öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	1 yıldan az	6	21,50	4	4,984	,289	-
	1-5 yıl arası	25	22,48				
	5-10 yıl arası	3	22,00				
	10-20 yıl arası	3	28,50				
	20 yıl üzeri	5	12,10				
Öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	1 yıldan az	6	15,75	4	5,293	,259	-
	1-5 yıl arası	25	21,56				
	5-10 yıl arası	3	28,50				
	10-20 yıl arası	3	31,17				
	20 yıl üzeri	5	18,10				

## 5.20. Yöneticilerin, Planlama İle İlgili Görüşleri ile Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.20.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile yönetim kıdemi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.20.1.'de yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.20.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Öğrenci planlaması	1 yıldan az	6	14,67	4	5,474	,242	-
	1-5 yıl arası	25	21,92				
	5-10 yıl arası	3	14,67				
	10-20 yıl arası	3	26,50				
	20 yıl üzeri	5	28,70				
Eğitim planlaması	1 yıldan az	6	15,00	4	2,833	,586	-
	1-5 yıl arası	25	21,66				
	5-10 yıl arası	3	24,50				
	10-20 yıl arası	3	26,33				
	20 yıl üzeri	5	23,80				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması	1 yıldan az	6	10,92	4	8,978	,062	-
	1-5 yıl arası	25	22,80				
	5-10 yıl arası	3	18,17				
	10-20 yıl arası	3	34,17				
	20 yıl üzeri	5	22,10				
Finansal konuların planlanması	1 yıldan az	6	15,83	4	4,551	,337	-
	1-5 yıl arası	25	22,68				
	5-10 yıl arası	3	30,83				
	10-20 yıl arası	3	21,83				
	20 yıl üzeri	5	16,60				
Kariyer (öğretmenlerin gelişimi) planlanması	1 yıldan az	6	17,25	4	1,294	,862	-
	1-5 yıl arası	25	22,30				
	5-10 yıl arası	3	25,17				
	10-20 yıl arası	3	21,50				
	20 yıl üzeri	5	20,40				
Ders plan ve programlarının planlanması	1 yıldan az	6	19,58	4	1,763	,779	-
	1-5 yıl arası	25	21,4				
	5-10 yıl arası	3	23,00				
	10-20 yıl arası	3	28,67				
	20 yıl üzeri	5	18,90				

### 5.21. Yöneticilerin, Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.21.1.'de yöneticilerin örgütlenme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.21.1.'e bakıldığında yöneticilerin, öğrenci kulüplerinin yapılandırılması ile ilgili görüşlerinin yönetim kıdemi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2(4)=10.860$ ,  $p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin, öğrenci kulüplerinin yapılandırılması ile ilgili görüşlerinin yönetim kıdemi değişkenine göre değişmektedir.

Yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerin, öğrenci kulüplerinin yapılandırılması konusunda sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az yöneticilik kıdemi olan

yöneticilerin sorun yaşama düzeylerine göre yüksektir. 10-20 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin bu konudaki sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası ve yirmi yıldan fazla yöneticilik kıdemi olan yöneticilerinkinden yüksektir. 5-10 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan kısa süre yöneticilik kıdemi olan yöneticilerinkinden yüksektir. 1-5 yıl arası yöneticilik yapan yöneticilerin bu konudaki sorun yaşama düzeyleri, yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerden, 5-10 yıl arası ve 1 yıldan az yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeylerine göre yüksektir.

Buna göre yöneticilerin yönetim kıdemi ile öğrenci kulüplerinin yapılandırılması sorun yaşama düzeyi arasında ilişki olabileceği düşünülebilir.

Tablo 5.21.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Okulun yapılandırılması	1 yıldan az	6	23,42	4	1,725	,786	-
	1-5 yıl arası	25	21,62				
	5-10 yıl arası	3	20,33				
	10-20 yıl arası	3	26,50				
	20 yıl üzeri	5	16,30				
Güzel Sanatların yapılandırılması	1 yıldan az	6	21,75	4	2,792	,593	-
	1-5 yıl arası	25	21,34				
	5-10 yıl arası	3	30,50				
	10-20 yıl arası	3	22,17				
	20 yıl üzeri	5	16,20				
Kadro oluşturma	1 yıldan az	6	23,92	4	3,930	,416	-
	1-5 yıl arası	25	21,12				
	5-10 yıl arası	3	29,00				
	10-20 yıl arası	3	25,33				
	20 yıl üzeri	5	13,70				
Öğrenci kulüplerinin yapılandırılması	1 yıldan az	6	9,83	4	10,860	,028	5-1, 4-5,4-3,4-2,4-1,3-5,3-1,2-5,2-3,2-1
	1-5 yıl arası	25	24,86				
	5-10 yıl arası	3	18,00				
	10-20 yıl arası	3	29,83				
	20 yıl üzeri	5	15,80				
Mesleki örgütlenme	1 yıldan az	6	11,92	4	6,427	,169	-
	1-5 yıl arası	25	21,64				
	5-10 yıl arası	3	30,17				
	10-20 yıl arası	3	25,67				
	20 yıl üzeri	5	24,60				

5.22. Yöneticilerin, İletişim İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.22.1.'de yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.22.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişimde	1 yıldan az	6	9,50	4	7,666	,105	-
	1-5 yıl arası	25	22,32				
	5-10 yıl arası	3	24,50				
	10-20 yıl arası	3	25,33				
	20 yıl üzeri	5	22,70				
İl milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde	1 yıldan az	6	13,50	4	6,185	,186	-
	1-5 yıl arası	25	21,16				
	5-10 yıl arası	3	30,73				
	10-20 yıl arası	3	29,83				
	20 yıl üzeri	5	22,20				
Yerel yönetimlerle iletişimde	1 yıldan az	6	11,08	4	6,736	,151	-
	1-5 yıl arası	25	22,38				
	5-10 yıl arası	3	21,83				
	10-20 yıl arası	3	29,33				
	20 yıl üzeri	5	24,70				
Müfettişlerde iletişimde	1 yıldan az	6	13,50	4	4,275	,370	-
	1-5 yıl arası	25	23,46				
	5-10 yıl arası	3	26,67				
	10-20 yıl arası	3	20,00				
	20 yıl üzeri	5	19,10				
Öğretmenlerle iletişimde	1 yıldan az	6	13,17	4	7,485	,112	-
	1-5 yıl arası	25	23,54				
	5-10 yıl arası	3	27,00				
	10-20 yıl arası	3	27,83				
	20 yıl üzeri	5	14,20				
Öğrencilerle iletişimde	1 yıldan az	6	15,50	4	8,609	,072	-
	1-5 yıl arası	25	24,52				
	5-10 yıl arası	3	18,67				
	10-20 yıl arası	3	28,33				
	20 yıl üzeri	5	11,20				
Velilerle iletişimde	1 yıldan az	6	19,67	4	10,476	,033	4-2,4-1,4-5,3-5,3-4,3-2-,3-1,2-5,2-1,1-5
	1-5 yıl arası	25	23,14				
	5-10 yıl arası	3	30,67				
	10-20 yıl arası	3	26,17				
	20 yıl üzeri	5	7,20				
Diğer AGSL ile iletişimde	1 yıldan az	6	12,50	4	6,398	,171	-
	1-5 yıl arası	25	22,32				
	5-10 yıl arası	3	28,00				
	10-20 yıl arası	3	29,67				
	20 yıl üzeri	5	19,40				

Tablo 5.22.1'e göre, yöneticilerin, velilerle iletişim ile ilgili görüşlerinin yönetim kıdemi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (4)=10.476$ ,  $p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin velilerle iletişimle ilgili görüşleri yönetim kıdemi değişkenine göre değişmektedir.

10-20 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin velilerle iletişim konusundaki sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve yirmi yıldan fazla

süredir yöneticilik yapan yöneticilerinkinden yüksektir. 5-10 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 10-20 yıl arası ve yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerinkinden yüksektir. 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin, velilerle iletişim konusundaki sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az ve yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerinkinden yüksektir. 1 yıldan az yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri, yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerin sorun yaşama düzeylerinden yüksektir.

Buna göre yöneticilerin yönetim kıdemi ile velilerle iletişim konusunda sorun yaşama düzeyi arasında ilişki olabileceği düşünülebilir.

### 5.23. Yöneticilerin, Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.23.1.'de yöneticilerin etkileme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.23.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Yetki-sorumluluk dengesinde	1 yıldan az	6	21,67	4	5,998	,199	-
	1-5 yıl arası	25	23,10				
	5-10 yıl arası	3	12,33				
	10-20 yıl arası	3	30,17				
	20 yıl üzeri	5	13,60				
Yetki aktarımında	1 yıldan az	6	13,33	4	10,041	,040	4-5,4-3,4-2,4-1,3-5,3-2,3-1,2-5,2-1,1-5
	1-5 yıl arası	25	23,80				
	5-10 yıl arası	3	26,00				
	10-20 yıl arası	3	31,00				
	20 yıl üzeri	5	11,40				
Bilgi edinmede	1 yıldan az	6	21,83	4	5,391	,249	-
	1-5 yıl arası	25	22,14				
	5-10 yıl arası	3	16,83				
	10-20 yıl arası	3	32,67				
	20 yıl üzeri	5	14,00				
Bilgilendirmede(bilgi sunma)	1 yıldan az	6	20,33	4	3,466	,483	-
	1-5 yıl arası	25	22,42				
	5-10 yıl arası	3	14,50				
	10-20 yıl arası	3	29,83				
	20 yıl üzeri	5	17,50				
Hizmet içi eğitimde	1 yıldan az	6	22,00	4	1,926	,749	-
	1-5 yıl arası	25	22,52				
	5-10 yıl arası	3	18,50				
	10-20 yıl arası	3	25,00				
	20 yıl üzeri	5	15,50				
Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması	1 yıldan az	6	23,42	4	6,216	,184	-
	1-5 yıl arası	25	21,84				
	5-10 yıl arası	3	31,00				
	10-20 yıl arası	3	22,33				
	20 yıl üzeri	5	10,80				
Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması	1 yıldan az	6	24,00	4	2,826	,587	-
	1-5 yıl arası	25	22,44				
	5-10 yıl arası	3	20,33				
	10-20 yıl arası	3	23,00				
	20 yıl üzeri	5	13,60				
Eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması	1 yıldan az	6	22,08	4	6,852	,144	-
	1-5 yıl arası	25	22,42				
	5-10 yıl arası	3	23,00				
	10-20 yıl arası	3	30,33				
	20 yıl üzeri	5	10,00				
Okulun öğretmenlerce benimsenmesi	1 yıldan az	6	14,67	4	6,109	,191	-
	1-5 yıl arası	25	22,22				
	5-10 yıl arası	3	28,17				
	10-20 yıl arası	3	31,00				
	20 yıl üzeri	5	16,40				
Okulun öğrencilerce benimsenmesi	1 yıldan az	6	18,17	4	2,922	,571	-
	1-5 yıl arası	25	22,16				
	5-10 yıl arası	3	13,33				
	10-20 yıl arası	3	27,17				
	20 yıl üzeri	5	23,70				
Okulun ailelerce benimsenmesi	1 yıldan az	6	14,00	4	3,101	,541	-
	1-5 yıl arası	25	23,18				
	5-10 yıl arası	3	20,17				
	10-20 yıl arası	3	23,67				
	20 yıl üzeri	5	21,60				
Okulun çevrelerce benimsenmesi	1 yıldan az	6	18,92	4	,483	,975	-
	1-5 yıl arası	25	22,16				
	5-10 yıl arası	3	22,67				
	10-20 yıl arası	3	19,50				
	20 yıl üzeri	5	21,80				

Tablo 5.23.1'e göre, yöneticilerin, yetki aktarımı ile ilgili görüşlerinin yönetim kıdemi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2(4)=$

10.041,  $p < .05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin, yetki aktarımı ile ilgili görüşleri yönetim kıdemi değişkenine göre değişmektedir.

10-20 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin yetki aktarımı konusundaki sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası ve yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerinkinden yüksektir. 5-10 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerinkinden yüksektir. 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin, yetki aktarımı konusundaki sorun yaşama düzeyleri, 1 yıldan az ve yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerinkinden yüksektir. 1 yıldan az yöneticilik kıdemi olan yöneticilerin sorun yaşama düzeyleri, yirmi yıldan fazla süredir yöneticilik yapan yöneticilerin sorun yaşama düzeylerinden yüksektir.

Buna göre yöneticilerin yönetim kıdemi ile yetki aktarımı konusunda sorun yaşama düzeyleri arasında ilişki olabileceği düşünülebilir.

#### 5.24. Yöneticilerin, Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Yönetim Kıdemleri Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.24.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin değerlendirme ilgili sorun yaşama düzeyleri ile yönetim kıdemi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.24.1.'de yöneticilerin değerlendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin yönetim kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi değerleri verilmiştir.



Tablo 5.24.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Yönetim Kıdemi Değişkenine Göre Kruskal Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Yönetim Kıdemi	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	P	Anlamlı Fark
Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	1 yıldan az	6	18,33	4	2,367	,669	-
	1-5 yıl arası	25	21,74				
	5-10 yıl arası	3	18,00				
	10-20 yıl arası	3	30,00				
	20 yıl üzeri	5	21,10				
Öğrencilerin değerlendirilmesi	1 yıldan az	6	19,08	4	,914	,923	-
	1-5 yıl arası	25	21,60				
	5-10 yıl arası	3	22,17				
	10-20 yıl arası	3	26,67				
	20 yıl üzeri	5	20,40				
Öğretmenlerin değerlendirilmesi	1 yıldan az	6	15,92	4	5,015	,286	-
	1-5 yıl arası	25	21,66				
	5-10 yıl arası	3	28,33				
	10-20 yıl arası	3	30,33				
	20 yıl üzeri	5	18,00				
Yöneticilerin değerlendirilmesi	1 yıldan az	6	15,83	4	4,574	,334	-
	1-5 yıl arası	25	21,82				
	5-10 yıl arası	3	30,33				
	10-20 yıl arası	3	27,50				
	20 yıl üzeri	5	17,80				
Kalitenin değerlendirilmesi	1 yıldan az	6	13,25	4	5,021	,285	-
	1-5 yıl arası	25	22,32				
	5-10 yıl arası	3	24,67				
	10-20 yıl arası	3	29,67				
	20 yıl üzeri	5	20,50				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi	1 yıldan az	6	13,33	4	8,082	,089	-
	1-5 yıl arası	25	22,74				
	5-10 yıl arası	3	31,83				
	10-20 yıl arası	3	27,50				
	20 yıl üzeri	5	15,30				

### 5.25. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.25.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.25.1.'de yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.25.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretimle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin

Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Okul binasının verimli kullanılması	Erkek	23	20,41	193,500	,502
	Kadın	19	22,82		
Araç gereç yeterliği	Erkek	23	21,02	207,500	,762
	Kadın	19	22,08		
Öğretmenlerin mesleki niteliği	Erkek	23	23,63	169,500	,186
	Kadın	19	18,92		
Kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı	Erkek	23	19,76	178,500	,294
	Kadın	19	23,61		
Kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı	Erkek	23	21,46	217,500	,979
	Kadın	19	21,55		
Öğrenci hizmetleri için yardımcı personel sayısı	Erkek	23	22,11	204,500	,718
	Kadın	19	20,76		
Öğrenci hizmetleri için idari personel sayısı	Erkek	23	18,39	147,00	,059
	Kadın	19	25,26		
Öğrenci bulma	Erkek	23	21,59	216,500	,958
	Kadın	19	21,39		
Öğrenci niteliği	Erkek	23	23,00	184,000	,364
	Kadın	19	19,68		
Fiziksel olanaklar	Erkek	23	21,87	210,000	,824
	Kadın	19	21,05		
Beslenme olanakları	Erkek	23	21,07	208,500	,791
	Kadın	19	22,03		
Barınma olanakları	Erkek	23	19,52	173,000	,237
	Kadın	19	23,89		
Sosyal aktiviteler	Erkek	23	22,91	186,000	,388
	Kadın	19	19,79		

5.26. Yöneticilerin Karar İle İlgili Görüşleri ile Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.26.1.'de yöneticilerin karar ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.26.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Karar verme sürecinin uzunluğu	Erkek	23	21,20	211,500	,853
	Kadın	19	21,87		
Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği	Erkek	23	21,00	207,000	,758
	Kadın	19	22,11		
Karar verme sürecinde katılımın eksikliği	Erkek	23	20,50	195,500	,528
	Kadın	19	22,71		
Kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar	Erkek	23	20,00	184,000	,359
	Kadın	19	23,32		
Kararların zamanında duyurulması	Erkek	23	21,89	209,500	,807
	Kadın	19	21,03		
Kararların uygulanması	Erkek	23	22,59	193,500	,494
	Kadın	19	20,18		
Kararların sonuçlarının uygulanması	Erkek	23	23,46	173,500	,220
	Kadın	19	19,13		
Kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi	Erkek	23	20,93	205,500	,728
	Kadın	19	22,18		
Karar yetkisinin sınırlı olması	Erkek	23	22,26	201,000	,646
	Kadın	19	20,58		

Tablo 5.26.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin karar sürecinde sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

## 5.27. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri ile Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye

## Ait Bulgular

Tablo 5.27.1.'de yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.27.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Eğitimin-öğretimin eşgüdümü	Erkek	23	21,57	217,000	,968
	Kadın	19	21,42		
Diğer AGSL lerle eşgüdüm	Erkek	23	21,09	209,000	,802
	Kadın	19	22,00		
İl milli Eğitim Müdürleriyle eşgüdüm	Erkek	23	23,09	182,000	,341
	Kadın	19	19,58		
Milli Eğitim Bakanlığıyla ilişkilerin eşgüdümü	Erkek	23	19,52	173,000	,224
	Kadın	19	23,89		
Yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü	Erkek	23	24,63	146,500	,058
	Kadın	19	17,71		
Ailelerle ilişkilerin eşgüdümü	Erkek	23	20,04	185,000	,374
	Kadın	19	23,26		
Öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Erkek	23	20,70	200,000	,605
	Kadın	19	22,47		
Öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Erkek	23	24,87	141,000	,035*
	Kadın	19	17,42		

Tablo 5.27.1.'e göre yapılan analizler sonucunda yöneticilerin, öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşama düzeylerinin, cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür (U= 141.000, p< .05).

Başka bir deyişle, yöneticilerin, öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşama düzeyleri cinsiyet değişkenine göre değişmektedir.

Kadın yöneticilerin öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, erkek yöneticilerin öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşama düzeylerinden daha düşüktür. Kadın AGSL yöneticileri, öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü konusunda diğer yöneticilere oranla daha az sorunla karşılaşmaktadırlar. Kadın yöneticilerin öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümünü sağlamada daha başarılı oldukları söylenebilir. Buna göre cinsiyet ile öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü sağlama arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

#### 5.28. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Görüşleri ile Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.28.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin planlama sürecinde sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.28.1.'de yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.28.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Öğrenci planlaması	Erkek	23	22,22	202,000	,664
	Kadın	19	20,63		
Eğitim planlaması	Erkek	23	22,39	198,000	,582
	Kadın	19	20,42		
Sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması	Erkek	23	22,98	184,500	,368
	Kadın	19	19,71		
Finansal konuların planlanması	Erkek	23	21,87	210,000	,820
	Kadın	19	21,05		
Kariyer (öğretmenlerin gelişimi)planlanması	Erkek	23	21,02	207,500	,767
	Kadın	19	22,08		
Ders plan ve programlarının planlanması	Erkek	23	19,74	178,000	,258
	Kadın	19	23,63		

### 5.29. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Görüşleri ile Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.29.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütlenme sürecinde sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.29.1.'de yöneticilerin örgütlenme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.29.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Okulun yapılandırılması	Erkek	23	20,00	184,000	,361
	Kadın	19	23,32		
Güzel Sanatların yapılandırılması	Erkek	23	21,35	215,000	,926
	Kadın	19	21,68		
Kadro oluşturma	Erkek	23	20,33	191,500	,481
	Kadın	19	22,92		
Öğrenci kulüplerinin yapılandırılması	Erkek	23	20,80	202,500	,674
	Kadın	19	22,34		
Mesleki örgütlenme	Erkek	23	23,93	162,500	,137
	Kadın	19	18,55		

5.30. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Görüşleri ile Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.30.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütlenme sürecinde sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.30.1.'de yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.30.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişimde	Erkek	23	20,80	202,500	,448
	Kadın	19	22,34		
İl milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde	Erkek	23	21,61	216,000	,948
	Kadın	19	21,37		
Yerel yönetimlerle iletişimde	Erkek	23	22,43	197,000	,565
	Kadın	19	20,37		
Müfettişlerde iletişimde	Erkek	23	22,54	194,500	,529
	Kadın	19	20,24		
Öğretmenlerle iletişimde	Erkek	23	21,50	218,500	1,000
	Kadın	19	21,50		
Öğrencilerle iletişimde	Erkek	23	20,00	184,000	,352
	Kadın	19	23,32		
Velilerle iletişimde	Erkek	23	18,57	151,000	,073
	Kadın	19	25,05		
Diğer AGSL ile iletişimde	Erkek	23	20,22	189,000	,428
	Kadın	19	23,05		

5.31. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Görüşleri ile Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.31.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütlenme sürecinde sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.31.1.'de yöneticilerin etkileme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.



Tablo 5.31.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Yetki-sorumluluk dengesinde	Erkek	23	19,26	167,000	,181
	Kadın	19	24,21		
Yetki aktarımında	Erkek	23	20,22	189,000	,434
	Kadın	19	23,05		
Bilgi edinmede	Erkek	23	19,89	181,500	,325
	Kadın	19	23,45		
Bilgilendirmede(bilgi sunma)	Erkek	23	19,59	174,500	,239
	Kadın	19	23,82		
Hizmet içi eğitimde	Erkek	23	18,76	155,500	,100
	Kadın	19	24,82		
Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması	Erkek	23	19,54	173,500	,239
	Kadın	19	23,87		
Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması	Erkek	23	19,54	173,500	,230
	Kadın	19	23,87		
Eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması	Erkek	23	19,98	183,500	,350
	Kadın	19	23,32		
Okulun öğretmenlerce benimsenmesi	Erkek	23	20,65	199,000	,603
	Kadın	19	22,53		
Okulun öğrencilerce benimsenmesi	Erkek	23	19,00	161,000	,127
	Kadın	19	24,53		
Okulun ailelerce benimsenmesi	Erkek	23	19,17	165,000	,158
	Kadın	19	24,32		
Okulun çevrece benimsenmesi	Erkek	23	21,28	213,500	,896
	Kadın	19	21,76		

### 5.32. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Cinsiyeti Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 5.31.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütlenme sürecinde sorun yaşama düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.32.1.'de yöneticilerin değerlendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin cinsiyet değişkenine göre Mann Whitney U testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.32.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Cinsiyet Değişkenine Göre Mann Whitney U Testi Değerleri

Değişkenler	Cinsiyet	N	Sıra ortalama	U değeri	p
Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	Erkek	23	22,30	200,000	,620
	Kadın	19	20,53		
Öğrencilerin değerlendirilmesi	Erkek	23	21,54	217,500	,979
	Kadın	19	21,45		
Öğretmenlerin değerlendirilmesi	Erkek	23	21,93	208,500	,781
	Kadın	19	20,97		
Yöneticilerin değerlendirilmesi	Erkek	23	20,33	191,500	,467
	Kadın	19	22,92		
Kalitenin değerlendirilmesi	Erkek	23	20,50	195,500	,534
	Kadın	19	22,71		
Sosyal ve kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi	Erkek	23	21,72	213,500	,892
	Kadın	19	21,24		

### 5.33. Yöneticilerin, Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.33.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.33.1.'de yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.33.1. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretimle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Okul binasının verimli kullanılması	Önlisans	2	18,00	2	,791	,673	-
	Lisans	32	20,97				
	Y.lisans	8	24,50				
Araç gereç yeterliği	Önlisans	2	4,50	2	4,801	,091	-
	Lisans	32	22,25				
	Y.lisans	8	22,75				
Öğretmenlerin mesleki niteliği	Önlisans	2	19,00	2	,300	,861	-
	Lisans	32	22,03				
	Y.lisans	8	20,00				
Kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı	Önlisans	2	24,25	2	,116	,944	-
	Lisans	32	21,41				
	Y.lisans	8	21,19				
Kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı	Önlisans	2	20,75	2	1,353	,509	-
	Lisans	32	22,63				
	Y.lisans	8	17,19				
Öğrenci hizmetleri için yardımcı personel sayısı	Önlisans	2	18,50	2	2,988	,225	-
	Lisans	32	20,05				
	Y.lisans	8	28,06				
Öğrenci hizmetleri için idari personel sayısı	Önlisans	2	8,50	2	2,592	,274	-
	Lisans	32	22,00				
	Y.lisans	8	22,75				
Öğrenci bulma	Önlisans	2	23,75	2	1,635	,441	-
	Lisans	32	22,56				
	Y.lisans	8	16,69				
Öğrenci niteliği	Önlisans	2	11,50	2	1,515	,469	-
	Lisans	32	22,00				
	Y.lisans	8	22,00				
Fiziksel olanaklar	Önlisans	2	12,50	2	1,877	,391	-
	Lisans	32	22,72				
	Y.lisans	8	18,88				
Beslenme olanakları	Önlisans	2	8,50	2	4,855	,088	-
	Lisans	32	20,77				
	Y.lisans	8	27,69				
Barınma olanakları	Önlisans	2	11,25	2	1,933	,400	-
	Lisans	32	22,52				
	Y.lisans	8	20,00				
Sosyal aktiviteler	Önlisans	2	15,50	2	,556	,757	-
	Lisans	32	21,81				
	Y.lisans	8	21,75				

#### 5.34. Yöneticilerin, Karar İle İlgili Görüşleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.34.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eğitim ve öğretimle ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.34.1.'de yöneticilerin karar ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.34.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Karar verme sürecinin uzunluğu	Önlisans	2	34,75	2	3,228	,199	-
	Lisans	32	21,52				
	Y.lisans	8	18,13				
Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği	Önlisans	2	24,25	2	,212	,900	-
	Lisans	32	21,64				
	Y.lisans	8	20,25				
Karar verme sürecinde katılımın eksikliği	Önlisans	2	28,00	2	,826	,662	-
	Lisans	32	21,50				
	Y.lisans	8	19,88				
Kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar	Önlisans	2	31,25	2	2,017	,365	-
	Lisans	32	20,33				
	Y.lisans	8	23,75				
Kararların zamanında duyurulması	Önlisans	2	26,50	2	,402	,818	-
	Lisans	32	21,23				
	Y.lisans	8	21,31				
Kararların uygulanması	Önlisans	2	21,75	2	,030	,985	-
	Lisans	32	21,64				
	Y.lisans	8	20,88				
Kararların sonuçlarının uygulanması	Önlisans	2	16,50	2	,610	,737	-
	Lisans	32	22,16				
	Y.lisans	8	20,13				
Kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi	Önlisans	2	15,75	2	,722	,697	-
	Lisans	32	21,38				
	Y.lisans	8	23,44				
Karar yetkisinin sınırlı olması	Önlisans	2	18,75	2	,115	,944	-
	Lisans	32	21,67				
	Y.lisans	8	21,50				

### 5.35. Yöneticilerin, Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.35.1.'de yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis Testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.35.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalaması	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Eğitimin-öğretimin eşgüdümü	Önlisans	2	16,50	2	1,789	,409	-
	Lisans	32	22,81				
	Y.lisans	8	17,50				
Diğer AGSL lerle eşgüdüm	Önlisans	2	19,75	2	,295	,863	-
	Lisans	32	21,13				
	Y.lisans	8	23,44				
İl milli Eğitim Müdürleriyle eşgüdüm	Önlisans	2	21,25	2	1,962	,375	-
	Lisans	32	22,83				
	Y.lisans	8	16,25				
Milli Eğitim Bakanlığıyla ilişkilerin eşgüdümü	Önlisans	2	9,50	2	3,424	,180	-
	Lisans	32	23,09				
	Y.lisans	8	18,13				
Yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü	Önlisans	2	19,25	2	1,225	,542	-
	Lisans	32	22,61				
	Y.lisans	8	17,63				
Ailelerle ilişkilerin eşgüdümü	Önlisans	2	8,00	2	3,066	,216	-
	Lisans	32	21,70				
	Y.lisans	8	24,06				
Öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Önlisans	2	5,50	2	6,067	,048	3-2,3-1, 2-1
	Lisans	32	21,16				
	Y.lisans	8	26,88				
Öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Önlisans	2	19,00	2	1,302	,522	-
	Lisans	32	20,64				
	Y.lisans	8	25,56				

Tablo 5.35.1.'e göre, yöneticilerin, öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2(2)=6.067$ ,  $p<.05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin, öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili görüşleri, eğitim düzeyi değişkenine göre değişmektedir.

Yüksek lisans eğitimi almış olan yöneticilerin, öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, lisans mezunu ve önlisans mezunu yöneticilerin bu konudaki sorun yaşama düzeylerinden daha yüksektir. Lisans mezunu olan yöneticilerin bu konudaki sorunları, önlisans mezunlarından daha yüksektir. Yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe, öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümünü sağlamada daha çok sorun yaşadıkları söylenebilir. Buna

göre eğitim düzeyi ile öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümünü sağlama arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

### 5.36. Yöneticilerin, Planlama İle İlgili Görüşleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.36.1.'de yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.36.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Öğrenci planlaması	Önlisans	2	15,25	2	1,241	,538	-
	Lisans	32	22,56				
	Y.lisans	8	18,81				
Eğitim planlaması	Önlisans	2	5,50	2	4,092	,129	-
	Lisans	32	22,08				
	Y.lisans	8	23,19				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması	Önlisans	2	8,50	2	2,658	,265	-
	Lisans	32	21,91				
	Y.lisans	8	23,13				
Finansal konuların planlanması	Önlisans	2	3,00	2	6,807	,033	3-2,2-1, 3-1
	Lisans	32	21,33				
	Y.lisans	8	26,81				
Ders plan ve programlarının planlanması	Önlisans	2	18,75	2	,208	,901	-
	Lisans	32	21,91				
	Y.lisans	8	20,56				
Okulun yapılandırılması	Önlisans	2	14,50	2	1,618	,445	-
	Lisans	32	22,63				
	Y.lisans	8	18,75				

Tablo 5.36.1.'e göre, yöneticilerin, finansal konuların planlanması ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $X^2(2)=6.807$ ,  $p<.05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin, finansal konuların planlanması ile ilgili görüşleri, eğitim düzeyi değişkenine göre değişmektedir. Yüksek lisans eğitimi almış olan yöneticilerin, finansal konuların planlanması ile ilgili sorun yaşama düzeyleri, lisans mezunu ve önlisans mezunu yöneticilerin bu konudaki sorun yaşama düzeylerinden daha yüksektir. Lisans mezunu olan yöneticilerin bu konudaki sorunları, önlisans mezunlarından daha yüksektir. Yöneticilerin eğitim

düzeyi yükseldikçe, finansal konuların planlanması konusunda daha çok sorun yaşadıkları söylenebilir. Buna göre eğitim düzeyi ile finansal konuların planlanması arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

### 5.37. Yöneticilerin, Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.37.1.'de yöneticilerin örgütlenme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.37.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalaması	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Okulun yapılandırılması	Önlisans	2	7,50	2	3,372	,185	-
	Lisans	32	22,77				
	Y.lisans	8	19,94				
Güzel Sanatların yapılandırılması	Önlisans	2	13,75	2	1,154	,562	-
	Lisans	32	22,34				
	Y.lisans	8	20,06				
Kadro oluşturma	Önlisans	2	18,75	2	3,653	,161	-
	Lisans	32	23,41				
	Y.lisans	8	14,56				
Öğrenci kulüplerinin yapılandırılması	Önlisans	2	24,00	2	,383	,826	-
	Lisans	32	20,88				
	Y.lisans	8	23,38				
Mesleki örgütlenme	Önlisans	2	15,00	2	1,982	,371	-
	Lisans	32	22,89				
	Y.lisans	8	17,56				

Tablo 5.37.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütlenme ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitimin düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### 5.38. Yöneticilerin, İletişim İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.38.1.'de yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.38.1. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişimde	Önlisans	2	9,50	2	2,324	,313	-
	Lisans	32	22,33				
	Y.lisans	8	21,19				
İl milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde	Önlisans	2	24,50	2	1,460	,482	-
	Lisans	32	22,42				
	Y.lisans	8	17,06				
Yerel yönetimlerle iletişimde	Önlisans	2	18,25	2	2,819	,244	-
	Lisans	32	23,16				
	Y.lisans	8	15,69				
Müfettişlerde iletişimde	Önlisans	2	14,50	2	5,969	,051	-
	Lisans	32	23,98				
	Y.lisans	8	13,31				
Öğretmenlerle iletişimde	Önlisans	2	8,00	2	2,881	,237	-
	Lisans	32	22,08				
	Y.lisans	8	22,56				
Öğrencilerle iletişimde	Önlisans	2	8,00	2	3,445	,179	-
	Lisans	32	21,50				
	Y.lisans	8	24,88				
Velilerle iletişimde	Önlisans	2	8,00	2	4,653	,098	-
	Lisans	32	20,92				
	Y.lisans	8	27,19				
Diğer AGSL ile iletişimde	Önlisans	2	10,00	2	2,288	,319	-
	Lisans	32	22,48				
	Y.lisans	8	20,44				

Tablo 5.38.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin iletişimle ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitimin düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### 5.39. Yöneticilerin, Etkileme ile İlgili Görüşleri ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.39.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin etkileme ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile eğitimin düzeyi değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.39.1.'de yöneticilerin etkileme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.



Tablo 5.39.1. Yöneticilerin Etkileme ile İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Yetki-sorumluluk dengesinde	Önlisans	2	25,00	2	,262	,877	-
	Lisans	32	21,59				
	Y.lisans	8	20,25				
Yetki aktarımında	Önlisans	2	15,75	2	,775	,679	-
	Lisans	32	22,27				
	Y.lisans	8	19,88				
Bilgi edinmede	Önlisans	2	21,25	2	2,777	,249	-
	Lisans	32	23,05				
	Y.lisans	8	15,38				
Bilgilendirmede(bilgi sunma)	Önlisans	2	22,00	2	1,336	,513	-
	Lisans	32	22,53				
	Y.lisans	8	17,25				
Hizmet içi eğitimde	Önlisans	2	17,75	2	,227	,892	-
	Lisans	32	21,81				
	Y.lisans	8	21,19				
Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması	Önlisans	2	4,50	2	4,350	,114	-
	Lisans	32	22,20				
	Y.lisans	8	22,94				
Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması	Önlisans	2	3,50	2	5,436	,066	-
	Lisans	32	21,81				
	Y.lisans	8	24,75				
Eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması	Önlisans	2	14,50	2	1,412	,494	-
	Lisans	32	21,11				
	Y.lisans	8	24,81				
Okulun öğretmenlerce benimsenmesi	Önlisans	2	6,00	2	4,087	,130	-
	Lisans	32	22,93				
	Y.lisans	8	20,06				
Okulun öğrencilerce benimsenmesi	Önlisans	2	5,00	2	5,569	,062	-
	Lisans	32	23,41				
	Y.lisans	8	18,00				
Okulun ailelerce benimsenmesi	Önlisans	2	9,75	2	2,525	,283	-
	Lisans	32	21,48				
	Y.lisans	8	24,50				
Okulun çevrece benimsenmesi	Önlisans	2	15,75	2	,913	,633	-
	Lisans	32	22,39				
	Y.lisans	8	19,38				

#### 5.40. Yöneticilerin, Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.40.1.'de yöneticilerin değerlendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin eğitim düzeyi değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.40.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Eğitim düzeyi	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	Önlisans	2	11,25	2	1,957	,376	-
	Lisans	32	22,52				
	Y.lisans	8	20,00				
Öğrencilerin değerlendirilmesi	Önlisans	2	9,00	2	4,123	,127	-
	Lisans	32	23,31				
	Y.lisans	8	17,38				
Öğretmenlerin değerlendirilmesi	Önlisans	2	10,75	2	2,758	,252	-
	Lisans	32	22,83				
	Y.lisans	8	18,88				
Yöneticilerin değerlendirilmesi	Önlisans	2	13,50	2	3,699	,157	-
	Lisans	32	23,39				
	Y.lisans	8	15,94				
Kalitenin değerlendirilmesi	Önlisans	2	10,75	2	3,202	,202	-
	Lisans	32	23,09				
	Y.lisans	8	17,81				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi	Önlisans	2	13,75	2	1,227	,541	-
	Lisans	32	21,42				
	Y.lisans	8	23,75				

#### 5.41. Yöneticilerin Eğitim ve Öğretim İle İlgili Görüşleri ile Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.41.1.'de yöneticilerin etkileme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.41.1.'e göre, yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki niteliği ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmüştür ( $\chi^2 (2)=9.281$ ,  $p<.05$ ). Başka bir deyişle, yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki niteliği ile ilgili görüşleri, branş değişkenine göre değişmektedir. Öğretmenlerin mesleki niteliği ile ilgili olarak, Sosyal Bilimler mezunu olan yöneticilerin, Güzel Sanatlar mezunu olan ve Fen Bilimleri mezunu olan yöneticilerden daha çok sorunla karşılaştıkları, Güzel Sanatlar mezunu olan yöneticilerinde Fen Bilimleri mezunu olan yöneticilerden daha çok sorunla karşılaştığı görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerinden en çok nitelik konusunda beklentisi olan yöneticilerin Sosyal Bilimler mezunu oldukları söylenebilir.

Tablo 5.41.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Okul binasının verimli kullanılması	Güzel Sanatlar	14	21,79	2	,067	,967	-
	Sosyal Bilimler	22	21,09				
	Fen Bilimleri	6	22,33				
Araç gereç yeterliği	Güzel Sanatlar	14	20,29	2	,958	,620	-
	Sosyal Bilimler	22	23,05				
	Fen Bilimleri	6	18,67				
Öğretmenlerin mesleki niteliği	Güzel Sanatlar	14	14,57	2	9,281	,010	2-3,2-1 ,1-3
	Sosyal Bilimler	22	26,41				
	Fen Bilimleri	6	19,67				
Kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı	Güzel Sanatlar	14	18,50	2	1,965	,374	-
	Sosyal Bilimler	22	22,09				
	Fen Bilimleri	6	26,33				
Kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı	Güzel Sanatlar	14	23,75	2	,913	,633	-
	Sosyal Bilimler	22	20,84				
	Fen Bilimleri	6	18,67				
Öğrenci hizmetleri için yardımcı personel sayısı	Güzel Sanatlar	14	25,14	2	2,207	,332	-
	Sosyal Bilimler	22	20,30				
	Fen Bilimleri	6	17,42				
Öğrenci hizmetleri için idari personel sayısı	Güzel Sanatlar	14	22,07	2	,681	,712	-
	Sosyal Bilimler	22	22,14				
	Fen Bilimleri	6	17,83				
Öğrenci bulma	Güzel Sanatlar	14	24,04	2	1,036	,596	-
	Sosyal Bilimler	22	20,57				
	Fen Bilimleri	6	19,00				
Öğrenci niteliği	Güzel Sanatlar	14	20,50	2	,161	,923	-
	Sosyal Bilimler	22	22,11				
	Fen Bilimleri	6	21,58				
Fiziksel Olanaklar	Güzel Sanatlar	14	19,71	2	,552	,759	-
	Sosyal Bilimler	22	22,07				
	Fen Bilimleri	6	23,58				
Beslenme olanakları	Güzel Sanatlar	14	22,14	2	,411	,814	-
	Sosyal Bilimler	22	20,50				
	Fen Bilimleri	6	23,67				
Barınma olanakları	Güzel Sanatlar	14	22,50	2	,192	,908	-
	Sosyal Bilimler	22	21,25				
	Fen Bilimleri	6	20,08				
Sosyal aktiviteler	Güzel Sanatlar	14	21,46	2	,027	,987	-
	Sosyal Bilimler	22	21,70				
	Fen Bilimleri	6	20,83				

#### 5.42. Yöneticilerin Karar İle İlgili Görüşleri İle Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.42.1.'de yöneticilerin karar ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi verilmiştir.

Tablo 5.42.1. Yöneticilerin Karar İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Karar verme sürecinin uzunluğu	Güzel Sanatlar	14	20,86	2	,087	,957	-
	Sosyal Bilimler	22	22,00				
	Fen Bilimleri	6	21,17				
Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği	Güzel Sanatlar	14	19,29	2	1,099	,577	-
	Sosyal Bilimler	22	21,95				
	Fen Bilimleri	6	25,00				
Karar verme sürecinde katılımın eksikliği	Güzel Sanatlar	14	23,21	2	,727	,695	-
	Sosyal Bilimler	22	20,09				
	Fen Bilimleri	6	22,67				
Kararların alınmasında yapılan siyasi Baskılar	Güzel Sanatlar	14	24,61	2	1,549	,461	-
	Sosyal Bilimler	22	20,23				
	Fen Bilimleri	6	18,92				
Kararların zamanında duyurulması	Güzel Sanatlar	14	21,89	2	,133	,935	-
	Sosyal Bilimler	22	20,93				
	Fen Bilimleri	6	22,67				
Kararların uygulanması	Güzel Sanatlar	14	19,75	2	,835	,659	-
	Sosyal Bilimler	22	23,02				
	Fen Bilimleri	6	20,00				
Kararların sonuçlarının uygulanması	Güzel Sanatlar	14	23,11	2	,419	,811	-
	Sosyal Bilimler	22	20,70				
	Fen Bilimleri	6	20,67				
Kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi	Güzel Sanatlar	14	23,71	2	1,157	,561	-
	Sosyal Bilimler	22	19,68				
	Fen Bilimleri	6	23,00				
Karar yetkisinin sınırlı olması	Güzel Sanatlar	14	20,86	2	1,262	,532	-
	Sosyal Bilimler	22	20,55				
	Fen Bilimleri	6	26,50				

Tablo 5.42.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin karar ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

#### 5.43. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Görüşleri İle Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.43.1.'de yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.43.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin eşgüdüm ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.43.1. Yöneticilerin Eşgüdüm İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Eğitimin-öğretimin eşgüdümü	Güzel Sanatlar	14	21,82	2	,027	,987	-
	Sosyal Bilimler	22	21,45				
	Fen Bilimleri	6	20,92				
Diğer AGSL lerle eşgüdüm	Güzel Sanatlar	14	20,00	2	,736	,692	-
	Sosyal Bilimler	22	22,98				
	Fen Bilimleri	6	19,58				
İl milli Eğitim Müdürleriyle	Güzel Sanatlar	14	26,11	2	3,178	,204	-
	Sosyal Bilimler	22	19,36				
	Fen Bilimleri	6	18,58				
Milli Eğitim Bakanlığıyla ilişkilerin eşgüdümü	Güzel Sanatlar	14	24,14	2	2,043	,360	-
	Sosyal Bilimler	22	21,30				
	Fen Bilimleri	6	16,08				
Yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü	Güzel Sanatlar	14	22,25	2	,120	,942	-
	Sosyal Bilimler	22	21,34				
	Fen Bilimleri	6	20,33				
Ailelerle ilişkilerin eşgüdümü	Güzel Sanatlar	14	22,89	2	,382	,826	-
	Sosyal Bilimler	22	21,14				
	Fen Bilimleri	6	19,58				
Öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Güzel Sanatlar	14	17,39	2	3,506	,217	-
	Sosyal Bilimler	22	23,09				
	Fen Bilimleri	6	25,25				
Öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Güzel Sanatlar	14	19,14	2	1,034	,596	-
	Sosyal Bilimler	22	22,27				
	Fen Bilimleri	6	24,17				

#### 5.44. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Görüşleri ile Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.44.1.'de yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.44.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin planlama ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.44.1. Yöneticilerin Planlama İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Öğrenci planlaması	Güzel Sanatlar	14	22,75	2	,641	,726	-
	Sosyal Bilimler	22	21,61				
	Fen Bilimleri	6	18,17				
Eğitim planlaması	Güzel Sanatlar	14	20,64	2	,881	,644	-
	Sosyal Bilimler	22	20,93				
	Fen Bilimleri	6	25,58				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması	Güzel Sanatlar	14	21,61	2	,038	,981	-
	Sosyal Bilimler	22	21,23				
	Fen Bilimleri	6	22,25				
Finansal konuların planlanması	Güzel Sanatlar	14	23,21	2	,472	,790	-
	Sosyal Bilimler	22	20,52				
	Fen Bilimleri	6	21,08				
Kariyer (öğretmenlerin gelişimi)planlanması	Güzel Sanatlar	14	20,86	2	,736	,692	-
	Sosyal Bilimler	22	22,75				
	Fen Bilimleri	6	18,42				
Ders plan ve programlarının planlanması	Güzel Sanatlar	14	19,36	2	1,143	,565	-
	Sosyal Bilimler	22	23,23				
	Fen Bilimleri	6	20,17				

#### 5.45. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Görüşleri İle Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.45.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin örgütlenme ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.45.1.'de yöneticilerin örgütlenme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.45.1. Yöneticilerin Örgütlenme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Okulun yapılandırılması	Güzel Sanatlar	14	20,21	2	,266	,876	-
	Sosyal Bilimle	22	22,27				
	Fen Bilimleri	6	21,67				
Güzel Sanatların yapılandırılması	Güzel Sanatlar	14	22,64	2	,199	,905	-
	Sosyal Bilimle	22	20,91				
	Fen Bilimleri	6	21,00				
Kadro oluşturma	Güzel Sanatlar	14	23,18	2	1,391	,499	-
	Sosyal Bilimle	22	21,82				
	Fen Bilimleri	6	16,42				
Öğrenci kulüplerinin yapılandırılması	Güzel Sanatlar	14	18,00	2	3,836	,147	-
	Sosyal Bilimle	22	24,89				
	Fen Bilimleri	6	17,25				
Mesleki örgütlenme	Güzel Sanatlar	14	22,68	2	1,106	,575	-
	Sosyal Bilimle	22	22,00				
	Fen Bilimleri	6	16,92				

#### 5.46. Yöneticilerin İletişim İle İlgili Görüşleri İle Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.46.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.46.1.'de yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.46.1 Yöneticilerin İletişim İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Stra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişimde	Güzel Sanatlar	14	23,46	2	1,247	,536	-
	Sosyal Bilimler	22	21,43				
	Fen Bilimleri	6	17,17				
İl milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde	Güzel Sanatlar	14	26,32	2	3,569	,168	-
	Sosyal Bilimler	22	18,82				
	Fen Bilimleri	6	20,08				
Yerel yönetimlerle iletişimde	Güzel Sanatlar	14	23,00	2	1,459	,482	-
	Sosyal Bilimler	22	21,95				
	Fen Bilimleri	6	16,33				
Müfettişlerde iletişimde	Güzel Sanatlar	14	18,32	2	3,036	,219	-
	Sosyal Bilimler	22	24,52				
	Fen Bilimleri	6	17,83				
Öğretmenlerle iletişimde	Güzel Sanatlar	14	22,61	2	,204	,903	-
	Sosyal Bilimler	22	21,07				
	Fen Bilimleri	6	20,50				
Öğrencilerle iletişimde	Güzel Sanatlar	14	22,93	2	1,700	,427	-
	Sosyal Bilimler	22	19,45				
	Fen Bilimleri	6	25,67				
Velilerle iletişimde	Güzel Sanatlar	14	23,36	2	,840	,657	-
	Sosyal Bilimler	22	19,93				
	Fen Bilimleri	6	22,92				
Diğer AGSL ile iletişimde	Güzel Sanatlar	14	22,32	2	,357	,837	-
	Sosyal Bilimler	22	21,66				
	Fen Bilimleri	6	19,00				

#### 5.47. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Görüşleri İle Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.46.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.47.1.'de yöneticilerin etkileme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.



Tablo 5.47.1. Yöneticilerin Etkileme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	x <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Yetki-sorumluluk dengesinde	Güzel Sanatlar	14	24,75	2	1,715	,424	-
	Sosyal Bilimler	22	20,34				
	Fen Bilimleri	6	18,17				
Yetki aktarımında	Güzel Sanatlar	14	22,71	2	,317	,853	-
	Sosyal Bilimler	22	20,55				
	Fen Bilimleri	6	22,17				
Bilgi edinmede	Güzel Sanatlar	14	20,71	2	1,223	,543	-
	Sosyal Bilimler	22	23,11				
	Fen Bilimleri	6	17,42				
Bilgilendirmede(bilgi sunma)	Güzel Sanatlar	14	20,71	2	,630	,730	-
	Sosyal Bilimler	22	22,73				
	Fen Bilimleri	6	18,83				
Hizmet içi eğitimde	Güzel Sanatlar	14	22,96	2	1,253	,534	-
	Sosyal Bilimler	22	19,64				
	Fen Bilimleri	6	24,92				
Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması	Güzel Sanatlar	14	20,71	2	,938	,626	-
	Sosyal Bilimler	22	20,82				
	Fen Bilimleri	6	25,83				
Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması	Güzel Sanatlar	14	21,89	2	,031	,984	-
	Sosyal Bilimler	22	21,20				
	Fen Bilimleri	6	21,67				
Eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması	Güzel Sanatlar	14	17,75	2	3,228	,199	-
	Sosyal Bilimler	22	24,55				
	Fen Bilimleri	6	19,08				
Okulun öğretmenlerce benimsenmesi	Güzel Sanatlar	14	23,54	2	,653	,721	-
	Sosyal Bilimler	22	20,36				
	Fen Bilimleri	6	20,92				
Okulun öğrencilerce benimsenmesi	Güzel Sanatlar	14	24,39	2	1,334	,513	-
	Sosyal Bilimler	22	20,30				
	Fen Bilimleri	6	19,17				
Okulun ailelerce benimsenmesi	Güzel Sanatlar	14	22,18	2	,077	,962	-
	Sosyal Bilimler	22	21,07				
	Fen Bilimleri	6	21,50				
Okulun çevrelerce benimsenmesi	Güzel Sanatlar	14	21,32	2	,060	,970	-
	Sosyal Bilimler	22	21,86				
	Fen Bilimleri	6	20,58				

#### 5.48. Yöneticilerin, Değerlendirme İle İlgili Görüşleri İle Branş Arasındaki İlişki Düzeyine Ait Bulgular

Tablo 5.48.1.'de görüldüğü gibi, yöneticilerin iletişim ile ilgili sorun yaşama düzeyleri ile branş değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.48.1.'de yöneticilerin değerlendirme ile ilgili sorun yaşama düzeyinin branş değişkenine göre Kruskal- Wallis testi değerleri verilmiştir.

Tablo 5.48.1. Yöneticilerin Değerlendirme İle İlgili Sorun Yaşama Düzeyinin Branş

Değişkenine Göre Kruskal- Wallis Testi Değerleri

Değişkenler	Branş	N	Sıra ortalama	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	Güzel Sanatlar	14	21,36	2	1,347	,510	-
	Sosyal Bilimler	22	20,25				
	Fen Bilimleri	6	26,42				
Öğrencilerin değerlendirilmesi	Güzel Sanatlar	14	24,25	2	2,982	,225	-
	Sosyal Bilimler	22	18,59				
	Fen Bilimleri	6	25,75				
Öğretmenlerin değerlendirilmesi	Güzel Sanatlar	14	22,39	2	,930	,694	-
	Sosyal Bilimler	22	20,20				
	Fen Bilimleri	6	24,17				
Yöneticilerin değerlendirilmesi	Güzel Sanatlar	14	22,50	2	,519	,771	-
	Sosyal Bilimler	22	21,68				
	Fen Bilimleri	6	18,50				
Kalitenin değerlendirilmesi	Güzel Sanatlar	14	24,75	2	1,771	,412	-
	Sosyal Bilimler	22	19,55				
	Fen Bilimleri	6	21,08				
Sosyal ve kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi	Güzel Sanatlar	14	21,68	2	,006	,997	-
	Sosyal Bilimler	22	21,39				
	Fen Bilimleri	6	21,50				

## 6. SONUÇLAR

Bu bölümde, araştırmacı tarafından önemli bulunan araştırma bulgularına dair son değerlendirmeyi yansıtan sonuçlara ve yargıya yer verilmiştir.

1. Müdür ve müdür yardımcılarının araç ve gereç yeterliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları görülmektedir.

2. Yöneticilerin, öğretmenlerin mesleki niteliği konusunda “kısmen” sorun yaşadıkları görülmektedir.

3. AGSL’lerde “yüksek” düzeyde kadrolu sanat dersi öğretmeni sorununun yaşandığını görülmektedir.

4. Yöneticiler okula öğrenci bulma konusunda sorun yaşadıklarını, bulunan öğrencilerin niteliklerinin beklentiyi karşılamadığını ifade etmektedirler.

5. Finansal konuların planlanması konusunda karşılaşılan sorunların “yüksek” düzeyde olması dikkat çekmektedir.

6. Yöneticiler kadro oluşturma konusunda “yüksek” düzeyde sorun yaşadıklarını ifade etmektedirler.

7. Hizmet içi eğitimde “yüksek” düzeyde sorunların var olduğu gözlenmektedir.

8. Yöneticisinin mesleki kıdemi değişkeni ile bilgi edinme konusunda yaşanan sorun düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleki deneyim arttıkça sorun yaşama düzeyinin azaldığını söylemek mümkündür.

Yargı: Bu çalışmanın sonucunda; AGSL yöneticilerinin, çoğu eğitim ve öğretim ile ilgili olan birçok sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmüştür. Müdürler ile müdür yardımcılarının yaşanan sorunlarla ilgili olan görüş ayrılıkları düşündürücüdür. Toplumda, sanat ağırlıklı eğitim veren AGSL’lerin sorunlarının da, sanatın olduğu gibi önemsenmediği sonucu, her sürece ilişkin soruya verilen cevaplarda kendini belli

etmektedir. Sorunların “kısmen” yaşanmasının, sorunların olmadığını ya da “düşük” düzeyde yaşandığını belirtmediği düşünülmektedir. Önemsenen, duyulan, duyurulan bir sorun, çözülmek için harekete geçen eğitimciler, yöneticiler, öğrenci ve aileleri de beraberinde getirmelidir. Ancak araştırma sonuçları, sorunların var olduğunu, fakat fark edilmediğini ya da çözülmeye uğraşılacak kadar önemsenmediğini düşündürmektedir.

## 7. ÖNERİLER

7.1.'de araştırma sonucu bulunanlar ışığında, problemin, kuramsal ya da pratik düzeyde çözümü için, öngörülen değişiklikleri ve izlenmesi gereken yaklaşımları içeren “uygulama önerileri”(Karasar, 2004: 254) ne yer verilecektir.

### 7.1. Uygulama Önerileri

1. Müdür ve müdür yardımcılarının araç ve gereç konusunda yaşadıkları sorunların giderilmesi için finansal konuların planlanarak, okul için gerekli olan araç ve gereçlerin kazandırılmasına çalışılmalı, ayrıca okulda var olan atıl durumundaki araç gereçlerin tamiri en kısa sürede tamamlanmalıdır. Müzik bölümü için çalgı bakım ve onarım atölyesi oluşturulması, alanda uzman bir luthierin burada istihdam edilmesinin sağlanması önerilebilir.

2. Öğretmenlerin mesleki niteliği konusunda yaşanan sorunlara ilişkin olarak, sanat öğretmenleri için, AGSL'lere öğretmen olmada üç yıl diğer okullarda çalışma şartının aranmaması önerilebilir.

3. Hizmet içi eğitim, bunun gerekliliğine inanan planlayıcılar tarafından planlanmalı ve verilmelidir. Ayrıca, niteliğinin arttırılma çalışmalarıyla birlikte eğitimin, mevzuatta belirtilen süreye uyulması önerilebilir.

7.2.'de sorunun çözümüne katkısı olabileceği düşünülen yeni araştırma projelerini içeren “yeni araştırma önerileri” ne yer verilecektir.

### 7.2. Yeni Araştırma Projeleri

1. Araştırmaların AGSL'lerin yönetimle ilgili diğer sorunlarını, başka yönleriyle araştırmaları önerilebilir. Ayrıca diğer eğitim örgütlerinin yönetimde karşılaştıkları sorunlar ile AGSL'lerin yönetimde karşılaştıkları sorunlar karşılaştırılabilir.

2. AGSL yönetimlerinin karşılaştıkları sorunlar hakkında öğretmen görüşleri alınabilir veya yönetimden kaynaklanan öğretmen sorunları araştırılabilir.

## 8. KAYNAKLAR

- Adem, M. (1981), *Eğitim Planlanması*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1, Ankara.
- Alkan, C. (1992), *Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi*, Ofset Matbaası, Ankara.
- Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri Yönetmeliği( Tebliğler Dergisi, 20.08.1999 – 23792)
- Arapgirlioğlu, H. (2002), “Türkiye’de Müzik Öğretmeni Yetiştiren Kurumlarda TKY Yaklaşımı İle İlgili Düşünceler” , *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Uluslararası Avrupa’da ve Türk Cumhuriyetleri’nde Müzik Kültürü ve Eğitimi Kongresi*, 13- 16 Kasım 2002, Ankara.
- Aras, H. (2002), *YİBO ve PİO larla İlgili Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Aydoğan, İ. (1998), *Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydoğan, İ. (2002), “Etkili Yönetimin Önündeki Engeller”, *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13.
- Ayık, A. (2000), *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Aytaç, T. (2000), *Okul Merkezli Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bakioğlu, A. ve İnaldı, Y. (2001), “Öğretmenin Kariyer ve Gelişiminde Müdürün Görevleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28.
- Balcı, H. (2004), *Eğitim Yöneticilerine ve Eğitimcilere Notlar*, Yeryüzü Yayınevi, Ankara.

- Başaran, İ.E. (2000), *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*, Dördüncü Basım, Feryal Matbaası, Ankara.
- Binbaşıoğlu, C. (1988), *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 107, Ankara.
- Çellek, T. (2003), “Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri Yönetmeliği Sorunsalı,” 15 Ağustos 2005.  
(<http://www.tulaycellek.com/tulay/eser.asp?id=262>)
- Çellek, T. (2004), “Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri Genel Sorunları ve Öneriler,” 15 Ağustos 2005.  
(<http://www.tulaycellek.com/tulay/eser.asp?id=308>)
- Çellek, T. (2004), “Sanat Eğitiminin Türkiye’deki Boyutu; Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri,” 15 Ağustos 2005.  
(<http://www.tulaycellek.com/tulay/eser.asp?id=322>)
- Çelik, V. (2003), *Eğitimsel Liderlik*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Dağlı, A. (2004) “Problem Çözme ve Karar Verme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5 Nisan 2006.  
(<http://www.e-sosder.com>)
- Demirel, Ö. , Kaya, Z. (2005), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.



- Deniz, N. D. (1999), *Global Eğitim*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Erden, M. ve Fidan N. (1998), *Eğitime Giriş*, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetiminde Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erginer, A. (2004), *Türkiye’de Oniki Yıllık Zorunlu Eğitim İçin Bir Model Önerisi ve Uygulanabilirliği*, yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (1993), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Erkul, H. (1997), *İlköğretimde Verimlilik Anlayışı*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları no:597, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2004), *Yaşadıkça Eğitim*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Gürsel, M. (2003), *Okul Yönetimi*, Beşinci Basım, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Kaptan, S. (1973), *Bilimsel Araştırma Teknikleri*, Ayyıldız Matbaa, Ankara.
- Karasar, N. (2004), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karlı, M. D. (2003), *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Öğreti Yayınları, Ankara.
- Karlı, M. D. (2006), *Etkili Okul Yöneticiliği*, Morpa Yayınları, İstanbul
- Kaya, Y. K. (1993), *Eğitim Yönetimi*, Beşinci Basım, Ofset matbaacılık, Ankara.
- Kırıçoğlu, O. T. (2002), *Sanatta Eğitim*, İkinci Basım, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Kondakçı, Y. (2000), *Akademik Ortamda Yönetim Süreçleri: Yüksek Öğretimde Fakülte Düzeyinde Yönetim Süreçlerinde Karşılaşılan Problemlerin Bir Değerlendirmesi*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuzgun, Y. (2000), *Meslek Danışmanlığı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Ortaöğretimde Sorunlar ve Çözüm Önerileri Alt Çalışma Grubu Bildirisi (10- 11 Şubat 2004) “Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Eğitimin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, 194.
- Özçelik, N. (2001), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar( Kırıkkale Örneği)*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Pehlivan, İ. (1999), “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma(Ankara ili örneği)”, 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1076.
- Sarı, N. ve Sarı, M. (2002), “Türkiye’de Müzik Eğitiminde Sorunlar” 21. yy. *Başında Türkiye’de Müzik Sempozyumu*, Ankara.
- Serin, N. (1972), *Eğitim Ekonomisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 25, Ankara.
- Şahin, S. (1998), *Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Eğitim Sisteminin Eğitim Programları Ve Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi*, yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şimşek, Y. (2005), “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki”, Bildiri, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1620.
- Şişman, M. (1994), “Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki ilkokullarda bir araştırma)”, Bildiri, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 732.
- Taymaz, H. (1997), *Uygulamalı Okul Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 180, Ankara.
- Tok, E. (2002) *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Yönetim Sorunları*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Türk, E. (1999), *Türk Eğitim Sistemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Uçan, A. (1996), *İnsan ve Sanat Eğitimi*, İkinci Basım, Müzik Ansiklopedisi Yayınları, Ankara.
- Yardibi, N. (1991), *Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı Ve Öğretmen Bağlılığı*, yayımlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yıldırım, H. A. (2002), *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yıldız, M. (1998), *İtalya, İngiltere ve Türkiye Emniyet Örgütlerinin Amaç, Yapı ve Yönetim Süreçleri İle Eğitim Sistemleri Açısından Karşılaştırılması*, yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

## 9. EKLER

Ek-1 E, V, N, O ve T AGSL Yöneticileriyle, Yönetmelik Sorunlarına İlişkin Görüşme

Görüşme 1.

Görüşülen okul: E

Görüşme yeri: İnternet ortamı

Hazırlıksız ve altyapısız yeni AGSL açmak kaliteyi ve AGSL ruhunu olumsuz etkilemektedir. Çalışmanızda başarılar dileği ile saygılarımı sunarım.

Görüşme 2.

Görüşülen okul: V

Görüşme yeri: İnternet ortamı

Okullarımıza öğrencilerimiz yetenek sınavlarıyla girmektedirler. Ancak ÖSS sınavlarına girdiklerinde ek puan verilmediğinden okullarımız cazibeliğini yitirmektedir. Örneğin, bir düz lise öğrencisi 200 puan almış olsun, AGSL öğrencisi de 180 puan almış olsun. Yerleşecek olan öğrenci düz lise öğrencisidir.

Görüşme 3.

Görüşülen okul: N

Görüşme yeri: İnternet ortamı

AGSL'lere öğrenci alımı yeniden düzenlenmeli. Mevcut katsayı uygulaması ile okullarımıza yeterince öğrenci başvuruda bulunmamaktadır. Bu yüzden kalifiye öğrenci bulmak zorlaşmaktadır. Ankara İstanbul ve İzmir illerinin haricinde Türkiye deki 50 güzel sanatlar lisesinde bu sorun vardır. Güzel Sanatlar Liselerinin devlete maliyeti diğer okullara göre 3 kat daha fazla. Sanatçı bakış açısına sahip bireyler yetiştiremiyoruz. Saygılarımla. Bu konuda yapacağımız her türlü bilgi alışverişi için

yardımlaşmaya hazırız. Anket Sonuçlarını bizde alabilirsek seviniriz.

Görüşme 4.

Görüşülen okul: O

Görüşme yeri: İnternet ortamı

Ben daha çok kadrolu öğretmenimin olmamasından dolayı sıkıntı yaşıyorum. Birçok arkadaşım da yani AGSL okul müdürü arkadaşım aynı konudan dolayı muzdarip, buna bir çözüm bulunmalı.

Sınava giren birçok öğretmen arkadaşım üstelik yetenekli arkadaşlar kazanamadılar Bence bu sınav koordinatör AGSL'ye verilmeli. Yoksa bu okullar resim ve müzik öğretmeni olmadan nasıl başarılı olabilir. Hiçbir okul müdürü bilgisi yetersiz bir eğitimciyi zaten okula çekmek istemez. Ya da 2 yıl olurla çalışmış meslek öğretmenlerine okul müdürünün teklifiyle kadro verilmeli. Buna acil bir çözüm lazım.

İhtiyaçlarımızı karşılıyor, müzik aletlerimizi alıyoruz ama kültür ders öğretmenleri de kadrolu değil, bu nedenle kadro sorunu yaşıyoruz. Öğrenci bulmada kısmen problem yaşadık ama ben bu sene çözüm buldum ilköğretim okullarını geziyoruz. Bir müzik bir resim öğrencisi ve ikide öğretmen alıyorum yanıma tek tek ilköğretim okullarının 8 sınıflarına gidiyor, okul hakkında bilgi veriyorum bu arada resim öğrencisi resim çiziyor, müzik öğrencisi mini dinleti veriyor ve panolara sınav şartları ve okulumuzun amacını anlatan bir yazı hazırladım onu asıyorum. Bunun için istenilen aracı milli eğitim bize tahsis etmedi, ben kendi arabamla götürüyorum. İlçelere de gidiyoruz. Bir de branştan olmayan AGSL müdürlerinin, bu okullarda müdürlük yapmaması gerekir. Bu okulların amacını ancak sanat mezunu müdürler anlayabilir, savaşı verebilir. Branştan olmayan okul müdürleri daha sanatın tanımını bilmiyor. Ne konserden ne sergiden haberleri yok, hepsi için diyemem ama çoğunluk öyle. Branştan

olunca okulun işleyişi ders programları bireysel derslerin nasıl yapılması gerektiği bu konuları bizler daha iyi takip ediyor ve biliyoruz, ilginize çok teşekkürler.

Görüşme 5.

Görüşülen okul: T

Görüşme yeri: T AGSL

Sorunları maddelemekte fayda vardır.

1. Amirlerin müdürlere yaptıkları baskılar: Örneğin vali, valiler üniversitenin müzik bölümleri dâhil tüm müzik öğrenci ve eğitimcilerine özel günlerde müzik yapınlar yaklaşımıyla bakıyor. Onun dışında sanat eğitimi gereksiz ve lüks geliyor. Böyle günlerdeki etkinlik ihtiyacı için öğrencilerin eğitimi haftalarca kesintiye uğrattılıyor.

2. Müdürlerin hangi alanda eğitim gördükleri: Eğitim yönetimi ve sanat eğitimi, ya da bunlardan birini alan yöneticiye rastlamak güç. Daha ne tür bir okulda yöneticilik yaptığının farkına varamayan bir müdür, birçok problemin kaynağı olmaktadır.

3. AGSL'lerin hepsinde kadrolu öğretmen sıkıntısı var. Üç büyük şehrin dışında diğerlerinde kadrolu öğretmen ya yok, ya da yok denecek kadar az. Bu okullara öğretmen alımı Ankara'da sınavla yapılıyor. Burada sınavı kazananlar tercihle illere gönderiliyorlar. Ancak sınava girmek için üç yıl meb de çalışma şartı var.

4. Bir AGSL binası yapmanın maliyeti üç lise yapma ile denk olduğu için AGSL ye para harcanmak istenmiyor. Bir AGSL binası yapmanın maliyeti birkaç lise yapma ile denk olan AGSL'leri sayısal açıdan çok açmak yerine ihtiyaçları karşılanmış az sayıda AGSL açma çabasına girilmesi gerekmektedir.

5. Yönetmelikte Sanat Danışma Kurulu olmak zorunda. Hepsinde de var ama üniversiteyle ortak kurulması gereken bu kururla genelde üniversiteden pek yardım alamıyoruz.

6. AGSL yönetimi farklı olduğunda özel bir eğitim görmeleri gerekli. Böyle bir eğitim alan yok. Bu amaçla düzenlenen seminerlerin süresi ve içeriği nedir? Bildiğim kadarıyla bir gün seminer alan var. Ve orada eğitimle ilgili konuşulmuyor.

7. Kültür dersi öğretmenleriyle sanat dersi öğretmenleri arasındaki çatışma: Normal liselerde öğretmen ve öğrenci tarafından sanat dersleri önemsiz görülür. AGSL'lerde ise kültür derslerine olan ilgi ve istek daha azdır.

## Ek-2 Yönetici Anketi

## Yönetimsel Sorun Ölçeği

Sayın Yönetici,

Bu anket formu “Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde yöneticilik yapmakta olan okul müdürlerinin yönetimsel sorunları” adlı bilimsel çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki konu başlıkları ile ilgili sorun derecenizi belirtiniz. Her cümleye cevap verirken “ Bu konuda ne derece sorun yaşıyorum?” diye kendinize sorunuz.

- 1: Hiç sorun yaşamıyorum
- 2: Az sorun yaşıyorum
- 3: Kısmen sorun yaşıyorum
- 4: Yeterince sorun yaşıyorum
- 5: Oldukça sorun yaşıyorum

*Elektronik form üzerinde işaretlemelerinizi yaparken ilgili maddenin hemen sağındaki kutucuğa tıklayarak seçimizi yapınız veya istenen bilgiyi giriniz.*

## Eğitim ve Öğretimde Karşılaşılan Sorunlar

Anket Soruları	Seçiminiz
1.Okul binasının verimli kullanılması	Lütfen Seçiniz
2.Araç gereç yeterliği	Lütfen Seçiniz
3.Öğretmenlerin mesleki niteliği	Lütfen Seçiniz
4.Kadrolu kültür dersi öğretmenlerinin sayısı	Lütfen Seçiniz
5.Kadrolu sanat dersi öğretmenlerinin sayısı	Lütfen Seçiniz
6.Öğrenci hizmetleri için yardımcı personel sayısı	Lütfen Seçiniz
7.Öğrenci hizmetleri için idari personel sayısı	Lütfen Seçiniz
8.Öğrenci bulma	Lütfen Seçiniz
9.Öğrenci niteliği	Lütfen Seçiniz
10.Fiziksel olanaklar	Lütfen Seçiniz
11.Beslenme olanakları	Lütfen Seçiniz
12.Barınma olanakları	Lütfen Seçiniz
13.Sosyal aktiviteler	Lütfen Seçiniz



*Karar Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*

14.Karar verme sürecinin uzunluğu	Lütfen Seçiniz
15.Karar verme sürecinde bilgilerin yetersizliği	Lütfen Seçiniz
16.Karar verme sürecinde katılımın eksikliği	Lütfen Seçiniz
17.Kararların alınmasında yapılan siyasi baskılar	Lütfen Seçiniz
18.Kararların zamanında duyurulması	Lütfen Seçiniz
19.Kararların uygulanması	Lütfen Seçiniz
20.Kararların sonuçlarının uygulanması	Lütfen Seçiniz
21.Kararların olumsuz sonuçlarının düzeltilmesi	Lütfen Seçiniz
22.Karar yetkisinin sınırlı olması	Lütfen Seçiniz

*Eşgüdüm/Koordinasyon Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*

23.Eğitimin-öğretimin eşgüdümü	Lütfen Seçiniz
24.Diğer AGSL lerle eşgüdüm	Lütfen Seçiniz
25.İl milli Eğitim Müdürleriyle eşgüdüm	Lütfen Seçiniz
26.Milli Eğitim Bakanlığıyla ilişkilerin eşgüdümü	Lütfen Seçiniz
27.Yerel yönetimlerle ilişkilerin eşgüdümü	Lütfen Seçiniz
28.Ailelerle ilişkilerin eşgüdümü	Lütfen Seçiniz
29.Öğrencilerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Lütfen Seçiniz
30.Öğretmenlerin sosyal ve kültürel aktivitelerinin eşgüdümü	Lütfen Seçiniz

*Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*

31.Öğrenci planlaması	Lütfen Seçiniz
32.Eğitim planlaması	Lütfen Seçiniz
33.Sosyal ve kültürel etkinliklerin planlanması	Lütfen Seçiniz
34.Finansal konuların planlanması	Lütfen Seçiniz
35.Kariyer (öğretmenlerin gelişimi)planlanması	Lütfen Seçiniz
36. Ders plan ve programlarının planlanması	Lütfen seçiniz

*Örgütlenme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*

37.	Okulun yapılandırılması	Lütfen Seçiniz
38.	Güzel Sanatların yapılandırılması	Lütfen Seçiniz
39.	Kadro oluşturma	Lütfen Seçiniz
40.	Öğrenci kulüplerinin yapılandırılması	Lütfen Seçiniz
41.	Mesleki örgütlenme	Lütfen Seçiniz

*İletişim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar*

42.	Milli Eğitim Bakanlığı ile iletişimde	Lütfen Seçiniz
43.	İl milli Eğitim Müdürlüğü ile iletişimde	Lütfen Seçiniz
44.	Yerel yönetimlerle iletişimde	Lütfen Seçiniz
45.	Müfettişlerde iletişimde	Lütfen Seçiniz
46.	Öğretmenlerle iletişimde	Lütfen Seçiniz
47.	Öğrencilerle iletişimde	Lütfen Seçiniz
48.	Velilerle iletişimde	Lütfen Seçiniz
49.	Diğer AGSL ile iletişimde	Lütfen Seçiniz

*Etkileme Sürecinde Karşılaşılacak Sorunlar*

50.	Yetki-sorumluluk dengesinde	Lütfen Seçiniz
51.	Yetki aktarımında	Lütfen Seçiniz
52.	Bilgi edinmede	Lütfen Seçiniz
53.	Bilgilendirmede(bilgi sunma)	Lütfen Seçiniz
54.	Hizmet içi eğitimde	Lütfen Seçiniz
55.	Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması	Lütfen Seçiniz
56.	Öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanması	Lütfen Seçiniz
57.	Eğitimci olmayan personelin ihtiyaçlarının karşılanması	Lütfen Seçiniz
58.	Okulun öğretmenlerce benimsenmesi	Lütfen Seçiniz
59.	Okulun öğrencilerce benimsenmesi	Lütfen Seçiniz
60.	Okulun ailelerce benimsenmesi	Lütfen Seçiniz
61.	Okulun çevrece benimsenmesi	Lütfen Seçiniz

*Değerlendirme Sürecinde karşılaşılan Sorunlar*

62.	Eğitim ve öğretimin değerlendirilmesi	Lütfen Seçiniz
63.	Öğrencilerin değerlendirilmesi	Lütfen Seçiniz
64.	Öğretmenlerin değerlendirilmesi	Lütfen Seçiniz
65.	Yöneticilerin değerlendirilmesi	Lütfen Seçiniz
66.	Kalitenin değerlendirilmesi	Lütfen Seçiniz
67.	Sosyal ve kültürel etkinliklerin değerlendirilmesi	Lütfen Seçiniz

1. Okuldaki pozisyonunuzlütfen seçiniz

2.Mesleki kıdeminiz:

3.Yöneticilik kıdeminiz: Lütfen seçiniz

4.Cinsiyetiniz:lütfen seçiniz

5.Eğitim Düzeyinizlütfen seçiniz

6.Branşınız: Lütfen Seçiniz

*Anketi bitirmiş bulunuyorsunuz. Katılımınız için teşekkür ederim.*

*Ekleme istedikleriniz:*

## Ek-3 Araştırma İzni

T.C.  
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311-677/2143  
Konu : Araştırma İzni

17/05/2006

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE,


İlgi : 02.05.2006 tarih ve B.30.2.GOÜ.0.70.00.00/2370 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Serpil UMUZDAŞ'ın "Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde Yöneticilik Yapmakta Olan Okul Müdürlerinin Yönetimsel Sorunları" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin. Anadolu Güzel Sanatlar Liselerinde uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen, onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (3 sayfa - 73 sorudan oluşan) anketin belirtilen okullarda uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Cumaali DEMİRTAŞ  
Bakan a.  
Müsteşar Yardımcısı

EKLER :  
EK-1: Anket Örneği (1 Adet-3 Sayfa)  
EK-2: Okul Listesi (1 Adet-1 Sayfa)

## Ek-4 Okul Listesi

1. Adana AGSL \*
2. Adıyaman AGSL \*
3. Aksaray AGSL
4. Ankara AGSL \*
5. Antalya AGSL \*
6. Aydın AGSL \*
7. Balıkesir AGSL \*
8. Bartın AGSL \*
9. Bingöl AGSL
10. Bolu AGSL
11. Bursa AGSL\*
12. Çanakkale AGSL\*
13. Çankırı AGSL\*
14. Çorum AGSL\*
15. Denizli AGSL\*
16. Diyarbakır AGSL\*
17. Edirne AGSL\*
18. Erzincan AGSL\*
19. Erzurum AGSL
20. Eskişehir AGSL\*
21. Giresun AGSL\*
22. Hatay AGSL\*
23. Isparta AGSL

24. Mersin AGSL\*
25. İstanbul AGSL\*
26. İzmir/Kemalpaşa AGSL\*
27. İzmir/Buca AGSL\*
28. Safranbolu AGSL\*
29. Kars AGSL
30. Kastamonu AGSL\*
31. Kayseri AGSL\*
32. Kırıkkale AGSL
33. Kırklareli AGSL\*
34. Kırşehir AGSL
35. Kocaeli AGSL
36. Konya AGSL\*
37. Kütahya AGSL\*
38. Malatya AGSL\*
39. Muğla AGSL\*
40. Niğde AGSL\*
41. Ordu AGSL\*
42. Samsun AGSL\*
43. Sivas AGSL\*
44. Ordu AGSL\*
45. Tekirdağ AGSL\*
46. Tokat AGSL\*
47. Trabzon AGSL\*

48. Uşak AGSL\*

49. Van AGSL\*

50. Zonguldak AGSL

51. Osmaniye AGSL\*

52. Gaziantep AGSL\*

\* Anketi cevaplayan AGSL yöneticileri

## 10. ÖZGEÇMİŞ

Serpil Umuzdaş, 1980 yılında İzmir’de doğdu. İlk ve Ortaöğrenimini burada tamamladı. 1994 yılında İzmir AGSL sınavını dereceyle kazanarak müzik eğitimine başladı. Mezun olduğu 1998 yılında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Müzik Öğretmenliği programını kazandı.

2002 yılında mezun olarak, Diyarbakır merkez Mehmetçik PİO da kadrolu müzik öğretmenliği ve Valilik onayıyla Diyarbakır AGSL ’de geçici görevle viyolonsel öğretmenliği yaptı. 2003 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlük okutmanlığını kazanarak Müzik Eğitimi ABD da viyolonsel dersleri vermeye başladı.

2004 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Umuzdaş, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü Müzik Eğitimi Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak görevini sürdürmektedir.