

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİM SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Veysel UĞUR

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

MAYIS 2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİM SÜRECİNDE
KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Veysel UĞUR

Y1212.041271

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

MAYIS 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041271 numaralı öğrencisi VEYSEL UĞUR'un "EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN, YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI ZORLUKLAR" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.03.2015 tarih ve 2015/07 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *Uğur Uğur* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :20/05/2015

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nesrin KALE

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Uğur TEKİN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD

[Handwritten signatures of Prof. Dr. Nesrin KALE, Prof. Dr. Uğur TEKİN, and Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Zorluklar” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yaralandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (10/05/2015)

Veysel UĞUR

ÖNSÖZ

Şuan dünya hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde. Değişikliklerden en fazla etkilenen kurumların başında ise eğitim kurumları gelmektedir. Bir eğitim kurumunun sorunsuz bir şekilde idare edilmesinde, eğitim çalışanları arasında koordinasyon sağlanmasında en büyük sorumluluk eğitim kurumu yöneticilerine düşmektedir. Bir eğitim kurumunun, eğitim öğretim faaliyetini tam anlamıyla yerine getirebilmesi ve çıkabilecek problemlere çözüm üretebilmesi için kurumdaki eğitim yöneticilerinin huzurlu bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Eğitim kurumu yöneticileri; bir taraftan üstlerinden gelen emirleri, resmi yazışmaları yerine getirmek için çabalarken; diğer taraftan öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin istek ve şikâyetlerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Öte yandan eğitim kurumu yöneticileri kurumlarında meydana gelebilecek tüm problemleri çözmek zorundadırlar. Bu çalışma, eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları zorlukları tespit etmek için yapılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında bilgi, beceri ve deneyimleriyle bana yol gösteren kıymetli hocam Prof.Dr. Nesrin KALE Hanımefendiye; hoş sohbeti, gülyüzü ve bilgi birikimiyle hep desteğini hissettiğim Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR Hocama; uzmanlığı ve yapıcı eleştirileriyle tezime katkı sağlayan Prof. Dr. Uğur TEKİN Hocama ve anket çalışmalarına içtenlikle katılan eğitim kurumu yöneticilerine, fedakârlıklarından dolayı eşim Yıldız ve biricik oğlum Kutay'a teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 2015

Veysel UĞUR
Eğitim Yöneticisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Amaç.....	2
1.3 Önem.....	2
1.4 Sınırlılıklar.....	3
1.5 Tanımlar.....	3
2. KURAMSAL TEMELLER.....	5
2.1 Yönetim Kavramı.....	5
2.2 Yönetim Süreçleri.....	5
2.2.1 Planlama.....	6
2.2.2 Örgütlenme.....	6
2.2.3 Güdüleme.....	6
2.2.4 Eşgüdümleme.....	7
2.2.5 İletişim.....	7
2.3 Yönetim Yaklaşımları.....	8
2.3.1 Amaç odaklı yönetim.....	8
2.3.2 Süreç odaklı yönetim.....	8
2.3.3 Otokratik yönetim.....	8
2.3.4 Koruyucu yönetim.....	9
2.3.5 Destekçi yönetim.....	9
2.3.6 Birlikçi yönetim.....	9
2.4 Eğitim Yönetimi.....	10
2.5 Eğitim Yönetiminin Görevleri.....	10
2.6 Yönetici.....	11
2.7 Yöneticilerin Yeterlilikleri.....	11
2.8 Yöneticilerin Güç Kaynakları.....	12
2.8.1 Ödül gücü.....	12
2.8.2 Zorlayıcı güç.....	13
2.8.3 Meşru güç.....	13
2.8.4 Uzmanlık gücü.....	13
2.8.5 Referans gücü.....	13
2.8.6 Yasal güç.....	14
2.9 Liderlik.....	14
2.10 Eğitimde Liderlik.....	14
2.11 Liderlerin Özellikleri.....	15

2.12 Etkili Liderin Özellikleri	16
2.13 Yeni Liderlik Türleri	16
2.13.1 Öğrenen lider	16
2.13.2 Vizyoner liderlik	17
2.13.3 Kültürel liderlik.....	17
2.14 Liderlerin Güç Kaynakları	17
2.11.1 Yasal güç	18
2.11.2 Zorlayıcı güç	18
2.11.3 Karizmatik güç	18
2.11.4 Uzmanlık gücü	18
2.11.5 Ödüllendirme gücü	19
2.12 Yönetici Ve Lider.....	19
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	21
3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	21
3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	22
4. YÖNTEM	24
4.1 Araştırma Modeli.....	24
4.2 Evren ve Örneklem	24
4.3 Veri Toplama Araçları	25
4.3.1 Okul yönetiminde karşılaşılan güçlükler anketi	25
4.3.2 Kişisel bilgi formu	26
4.4 Verilerin Toplanması, Analizi Ve Değerlendirilmesi	26
5. BULGULAR.....	27
5.1 Çalışmaya Katılan Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular.....	27
5.2 Çalışmaya Katılan Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Bulgular.....	34
6. TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER	62
6.1 Tartışma Ve Sonuç	62
6.2 Öneriler.....	67
KAYNAKLAR	69
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	81

KISALTMALAR

AGSL	: Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
LSD	: En Küçük Anlamlı Fark Testi
EKY	: Eğitim Kurumu Yöneticisi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
F	: Frekans
P	: Olasılık

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1 : Okul yönetiminde karşılaşılan güçlükler anketinin güvenilirlik analizi sonuçları	25
Çizelge 5.1 : Eğitim kurumu yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımı	27
Çizelge 5.2 : Eğitim kurumu yöneticilerinin yaş aralığı yoğunluğu	28
Çizelge 5.3 : Eğitim kurumu yöneticilerinin medeni durumlarına göre dağılımı	29
Çizelge 5.4 : Eğitim kurumu yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre dağılımı	30
Çizelge 5.5 : Eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre dağılımı	30
Çizelge 5.6 : Eğitim kurumu yöneticilerinin mesleki kıdem yılına göre dağılımı	31
Çizelge 5.7 : Eğitim kurumu yöneticilerinin görev yaptığı okul kademesine göre dağılımı	32
Çizelge 5.8 : Eğitim kurumu yöneticilerinin görev durumu dağılımı	33
Çizelge 5.9 : Eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ...	34
Çizelge 5.10 : Eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı	40
Çizelge 5.11 : Eğitim kurumu yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştığı zorluklara ilişkin t-testi sonucu	42
Çizelge 5.12 : Eğitim kurumu yöneticilerinin yaş değişkenine göre karşılaştıkları zorluklara ilişkin tek yönlü anova sonuçları	44
Çizelge 5.13 : Eğitim kurumu yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin t-testi sonuçları	46
Çizelge 5.14 : Eğitim kurumu yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin tek yönlü anova sonuçları	49
Çizelge 5.15 : Eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin tek yönlü anova sonuçları	52
Çizelge 5.16 : Eğitim kurumu yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin tek yönlü anova sonuçları	55
Çizelge 5.17 : Eğitim kurumu yöneticilerinin görev yaptığı okul kademesi değişkenine göre karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin tek yönlü anova sonuçları	57
Çizelge 5.18 : Eğitim kurumu yöneticilerinin görev değişkenine göre karşılaştıkları güçlüklerle ilişkin tek yönlü anova sonuçları	59

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 5.1: Eğitim kurumu yöneticilerinin cinsiyet grafiği.....	28
Şekil 5.2: Eğitim kurumu yöneticilerinin yaş aralığı grafiği	29
Şekil 5.3: Eğitim kurumu yöneticilerinin medeni durum grafiği.....	29
Şekil 5.4: Eğitim kurumu yöneticilerinin öğrenim durumu grafiği.....	30
Şekil 5.5: Eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem yılı grafiği.....	31
Şekil 5.6: Eğitim kurumu yöneticilerinin mesleki kıdem yılı grafiği	32
Şekil 5.7: Eğitim kurumu yöneticilerinin görev yaptığı okul kademesi grafiği.....	33
Şekil 5.8: Eğitim kurumu yöneticilerinin görev durumu grafiği.....	33

EĞİTİM KURUMU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI

ZORLUKLAR

ÖZET

Bir taraftan eğitim kurumları yöneticiliğine olan talep her geçen gün azalmakta iken, diğer taraftan eğitim kurumu yöneticilerinden beklentiler sürekli artmaktadır. Kısıtlı mali imkânlarla kurumun fiziki eksiklerini gidermeye çalışırken aynı zamanda eğitim öğretim kalitesini artırmaya çalışmak, yöneticileri zorlamaktadır.

Eğitim kurumu yöneticileri bilgi, beceri, birikim ve deneyimleriyle eğitim kurumlarını her alanda ileriye götürme konusunda birinci dereceden sorumlu kişilerdir. Bu nedenle eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve yaptıkları işi severek sürdürmeleri için bu sorunların giderilmesi oldukça önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm yolları bulmaktır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen verilerin analizleri sonucunda araştırmacı birtakım sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar İlçesinde ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan eğitim kurumu yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Bağcılar ilçesinde 37 ilkokul, 30 ortaokul ve 25 lisede görev yapan eğitim kurumu yöneticilerinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş araştırmaya katılmaya gönüllü 92 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Bu araştırmada, eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştığı zorlukları belirlemek amacıyla Kulu (2008) tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler” anketi kullanılmıştır. Veriler, Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı 17 (SPSS 17)’ ye aktarılmış ve istatistiksel analizler bu programla gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde Frekans ve Yüzdeler, Bağımsız Örneklem için t- testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarının anlamlı çıkması durumunda işlem sonrası testleri Lsd testi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Denencelerin test edilmesinde gözlenen sayısal farkların “ anlamlı ” ya da “ anlamsız ” olduğu.05’lik hata payı dikkate alınarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda eğitim kurumunda yönetici olarak görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, görevi değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, eğitim kurumu, eğitim yöneticisi, yönetim.

THE DIFFICULTIES WHICH THE DIRECTORS OF EDUCATION INSTITUTE COME ACROSS IN MANAGEMENT PROCESS

ABSTRACT

On one hand the demand to management of Educational Institute which has been decreasing day by day, on the other hand, the expectations from managers of educational institute constantly increasing. The managers who try to overcome the physical deficiencies with limited financial opportunities, at the same time seeking to increase the quality of education and teaching, forces the managers.

Educational institution managers with their knowledge, skills and experience, are responsible in the first degree to bring educational institutions forward in every aspect. Therefore, identifying the problems of the managers of educational institutions faced in the management process and troubleshooting these problems in order to be able to assure they can continue their work enthusiasm is of great importance.

The aim of this study was to identify the problems that the educational institution managers face in the management process and to find solutions to these problems. As a result of analysis of the data obtained in this purpose, the researcher have reached a number of conclusions. The Managers of Educational Institutes working at Primary, Secondary and High Schools district of Bagcilar in Istanbul 2014-2015 Academic Year, constitutes the universe of the research. As to the sample of research, from the Managers of Institution of Education working 25 at high schools, 30 secondary schools, 37 primary schools in Bagcilar district, 92 managers of education who are volunteers to join the research by the way of basic accidental illustration is formed. In this research, to specify the difficulties which the Directors of Educational Institute come across, the survey of the difficulties come across at school managements developed by Kulu (2008) was used. The datas transferred to Statistical Programme for Social Sciences 17 and the statistical analyses come true with this programme. At the evaluating process the datas of research, Frequencies and Percentages, For Independent Samples, T- Test and One Way Variance Analysis were used. If one-way analysis of variance test are executed via LSD (Least Singnificant Difference) tests. To decide if the numerical difference observed in the hypothesis testing is "significant" or "meaningless, the error margin was considered as .05. In consequence of analysis, statistically, there is a meaningful relation between the managers working at Institute of Education come across the problems of management process and gender, age, length of service, marital status, professional seniority, the type of school and duty factors.

Keywords : Education, institute of education, management of Educational Institute, management.

1. GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Eğitim kurumunun yönetiminde, yöneticiler birtakım sorunlarla karşılaşır. Eğitim kurumunun beklenen amaçlara ulaşması için, karşılaşılan bu sorunların çözüme ulaştırılması gerekmektedir. Eğitim kurumunda karşılaşılabilecek sorunların çözümü için, yöneticilerin yönetim süreçlerinden etkili bir Şekilde yararlanması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda ülkemizdeki eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin pek çok sorunla karşılaştığı belirlenmiştir. Bu sorunları, Memduhoğlu (2007) rgtsel yapılanma, okul örgütünün işleyişi (süreç) ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin sorunlar Şeklinde gruplandırırken, Demirtaş, stner ve zer (2007); ğretmen, ğrenci, okul iklimi, okul binası ve yönetim becerileri olarak, Karadağ (2011); ğrenci işleri, personel işleri, okul işletmesi, eğitim-ğretim işleri Şeklinde, Taymaz (2000); ğretmen, ğrenci, eğitim-ğretim, evre ve okul işletmesi olarak, Tok (2002); genel hizmetler, işgören hizmetleri, eğitim programları, ğrenci hizmetleri ve btce yönetimi Şeklinde, Genç (2008) ise; kurumsal, fiziki, ekonomik ve beşeri olarak sınıflandırmıştır. Eğitim kurumu yöneticileri, kurumun ve kurum programının yönetiminden, gerekli araç ve gereçlerin temin edilmesiyle, öğrenme - öğretme sürecinin etkili bir Şekilde gerçekleşmesinden ve dolayısı ile kurumun başarisından birinci derecede sorumlu olan kişilerdir. Bu nedenle bir eğitim kurumunun başarı ya da başarisızlığı bir bakıma o kurumun yöneticisinin başarı ya da başarisızlığı ile açıklanabilir. Son yıllarda eğitim yöneticilerinin, liderlik ve yönetim becerileriyle ilgilenilmiş fakat; "okulların yönetiminden ve başarisından birinci derecede sorumlu olan müdürlerin" (Hausman, Crow ve Sperry, 2000, s. 11) yaşadıkları zorluklar tam anlamıyla giderilememiştir.

Eğitim kurumunun yönetiminde, yöneticilerin sahip olduğu yasal g ve yetkiler, yöneticilerin eğitim kurumunu başarılı bir biçimde yönetmesinde kuşkusuz tek başına yeterli değildir. Bu bağlamda eğitim kurumu yöneticilerinin sahip olması gereken çeşitli yeterlilik alanlarından söz edilebilir. Bu yeterlilikler liderlik ve yöneticilik kavramları

etrafında şekillenmektedir. Eğitim kurumu yöneticileri, kurumdaki eğitim öğretim faaliyetlerinin yönetilmesinden, öğrenci işlemlerine, çalışanlarının memnuniyetinden, velilerin isteklerinin karşılanmasına kadar birçok sorunla baş etmek zorundadırlar.

Bu araştırmada “eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklar” konusu ele alınmıştır.

1.2 Amaç

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm yolları bulmaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışma boyunca aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda cinsiyete göre farklılıklar var mıdır?
2. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda yaşa göre farklılıklar var mıdır?
3. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda medeni durumlarına göre farklılıklar var mıdır?
4. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda öğrenim düzeylerine (eğitim durumlarına) göre farklılıklar var mıdır?
5. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda yöneticilikteki kıdemlerine göre farklılıklar var mıdır?
6. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda mesleki kıdemlerine göre farklılıklar var mıdır?
7. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda görev yaptığı okul türüne göre farklılıklar var mıdır?
8. Eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklarda yöneticilik görevlerine göre farklılıklar var mıdır?

1.3 Önem

21. yüzyılda dünyanın her yerinde ve her alanda büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu gerçekten yola çıkıldığında kuşkusuz eğitim kurumları da bu değişimden etkilenmektedir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının çağa ayak uydurabilmesinde, eğitim

kurumu yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir. Dolayısı ile eğitim kurumu yöneticileri bilgi, beceri, birikim ve deneyimleriyle eğitim kurumlarını her alanda ileriye götürme konusunda birinci dereceden sorumlu kişilerdir. Bu nedenle eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve yaptıkları işi severek sürdürmeleri için bu sorunların giderilmesi oldukça önem arz etmektedir. Tüm bu düşünceler doğrultusunda araştırmanın, yönetim alanına katkı sağlaması düşünülmektedir. Bu araştırmada eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve sorunların nedenleri araştırılacaktır.

1.4 Sınırlılıklar

Bu çalışmada birtakım sınırlılıklar söz konusudur. Bu sınırlılıklar sırasıyla aşağıda ifade etmiştir.

1. Bu araştırma için kullanılan anket 2014-2015 eğitim öğretim yılına ait bilgilerle sınırlıdır.
2. Bu araştırma İstanbul ili Bağcılar ilçesindeki 37 ilkokul, 30 ortaokul ve 25 lisede görev yapan, eğitim kurumu yöneticilerinin görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetsel davranışları ile sınırlıdır.
4. Araştırmada veri toplama araçları anket tekniği ile sınırlıdır. Dolayısıyla nicel bir çalışma olmasından dolayı bu çalışmada nitel bir çalışmaya nazaran derinsel bilgilere ulaşmak sınırlıdır.

1.5 Tanımlar

Bu çalışmada birtakım kavramlar sıkça kullanılmıştır. Bu kavramların tanımları aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

Lider: Belirli bir topluluğu, belirli amaçlar doğrultusunda bir arada tutan kişidir.

Liderlik: İki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir (Çelik, 2013, s.3).

Yönetim: Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2010,s.7).

Yönetici: Belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir (Erdoğan, 2010, s. 41).

Eğitim: Bir toplumda insanların ortak değerler çevresinde bütünleştirilmesiyle erdemli bir toplum oluşturma süreci olarak tanımlanır (Şişman, 2013, s.4).

Eğitim Yöneticisi: Eğitim kurumlarında, yönetim görevini üstlenen kişidir.

Eğitim Yönetimi: Eğitim yönetimi kamu yönetiminin eğitim alanına uygulanması olarak görülür (Taymaz, 2011, s. 20).

2. KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde tez çalışması kapsamında sırası ile yönetim kavramı, yönetim süreçleri, başlıca yönetim yaklaşımları, eğitim yönetimi, eğitim yönetiminin görevleri, yönetici, yöneticilerin yeterlilikleri, yöneticilerin güç kaynakları, liderlik, eğitimde liderlik, liderlerin özellikleri, etkili liderin özellikleri, yeni liderlik türleri, liderlerin güç kaynakları ve yönetici ve lider konuları üzerinde durulmuştur.

2.1 Yönetim Kavramı

Yönetim; kurumu belirli bir amaca ulaştırmak için eldeki imkânları en iyi şekilde kullanma sanatıdır. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım yetkilerin sistemli şekilde uygulanmasıdır (Erdoğan, 2010, s. 7).

Gürsel (2003) yönetimi; amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlamaktadır.

Yönetimde önce bilimsel donanımın tamamlanmış olması ve bu donanımın en iyi şekilde kullanılabilmesi gerekir. Yönetimin sağlıklı ilerleyebilmesi için bütün bunların yanında yaratıcı davranmak gerekir.

2.2 Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır (Eren, 2006, s. 27). Yönetim süreci, yönetimin gerçekleştirildiği zaman dilimini ve yapılan işleri kapsar. Bu kapsam oldukça geniştir. Yöneticiler, yönetim sürecinde birçok işle meşgul olurlar.

Yönetim süreçlerini oluşturan unsurlar hakkında çok değişik görüşler vardır. Bu konuda ilk girişim Henry Fayol'dan gelmiştir. Henry Fayol'a göre yönetim süreçleri; planlama, örgütleme, güdüleme, eşgüdümleme ve iletişim gibi unsurlardan oluşur (Erdoğan, 2010, s. 61).

2.2.1 Planlama

Planlama, geleceği kontrol etmek için belirli amaçlar oluşturmaktır. Oluşturulan bu amaçlar akılcı ve ulaşılabilir olmalıdır.

Eğitsel durumlarda dikkate alınması gereken planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerine durulmaktadır:

1. İhtiyaçlara dayalı olarak hedeflerin geçici olarak belirlenmesi,
2. Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması,
3. Okul için hedeflerin belli bir programa dönüştürülmesi,
4. Hedefleri gerçekleştirmek için gerekli eylemin yönünü belirleme,
5. Planı eyleme dönüştürme, uygulamaya koyma,
6. Programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme,
7. Değerlendirmenin sonuçları gerektiriyorsa, yeniden planlama (Elliott ve Mosier, 1945, s. 275-276).

2.2.2 Örgütlenme

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik olarak yapılan eylemlerdir. Örgütlenme kurumun amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasıdır. Örgütlenme, bir kuruluşun çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama, belirlenen amacı gerçekleştirebilmesi için en uygun yapıyı kurma olarak da tanımlanabilir (Erdoğan, 2010, s. 105).

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir kurumda da yönetici örgütlenme yapmak zorundadır. Kuruma alınan girdilerin, kurumda çalışan eğitim iş görenlerinin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, komisyon vb. çalışmaları gerekir (Başaran, 1994, s. 49).

2.2.3 Güdüleme

İş verimliliğinin ve iş görenlerin tatmin olmasının gerekliliği tartışılmaz, bunu sağlayacak olan da hiç kuşkusuz yöneticidir. Yönetici, kurumda çalışan personeli motive ederek,

onların yaptığı işten zevk almalarını sağlar. Güdüleme, insanı bir amaca ulaştırmak için harekete geçiren g olarak tanımlanabilir.

İnsanların istek ve ihtiyaçları birbirlerinden farklıdır. Bunların tatmin düzeyleri ile güdülenmeleri arasında doğru orantı vardır. İnsanların tatmini iş verimliliğini arttıracaktır. Bu yüzden insanları tanımlamak, psikolojilerin anlamak, kişileri buna göre yönlendirmek, bu şekilde motive etmek gereklidir (Eren, 2003, s. 562).

2.2.4 Eşgdleme

Eşgdleme, belli bir amacı gerçekleştirmek için eldeki kaynakların katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanabilir. Eşgdlemeye, yönetimin esası olarak bakmak gerekir. Yönetimin amacı, grup amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireysel çabaların bütünleştirilmesidir (Aydın, 2010, s. 162).

Eşgdleme, işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik bilimlerle değişik iş gören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesidir (Kaya, 1993, s. 105).

Kurum yöneticisi başarılı bir şekilde kurumunu yönetebilmek için bireysel ve grup halindeki etkinlikleri iyi bir şekilde eşgdlemelidir (Taymaz, 1997, s. 21).

2.2.5 İletişim

İnsanlar çevresinde olup bitenleri bilmek ve anlamak isteği içerisindedirler. Bunun yanı sıra insanlar sahip oldukları duygu ve düşünceleri karşı tarafa aktarmak isterler. Bu zellikler nedeniyle insanlar arasında gerçekleşen "iletişim" denilen süreç doğar. Yöneticilerin sürekli yüz yüze oldukları insan ilişkileri, halkla ilişkiler, güdüleme, tören, toplantı gibi birçok eylemi iletişim kavramının içinde algılamak mümkündür.

İletişim insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçlardan biridir. Ve bu ihtiyaç bir sürece yayılmıştır. Bu süreçte insan düşündüklerini karşı tarafa kanal yoluyla iletirken, karşı taraf da bir geri bildirim verir. Bu iletişim zinciri bu şekilde devam eder. Bu zincirin halkalarında oluşan kopma iletişimin sağlıklı olarak devam etmesini engeller.

Bu durumda iletişimi, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 2010, s. 93).

2.3 Yönetim Yaklaşımları

Çeşitli kaynaklarda yapılan araştırmalar sonucunda yönetim yaklaşımları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

2.3.1 Amaç odaklı yönetim

Klasik yönetim çoğunlukla sorun odaklı çalışır (Özden, 2010, s.84). Bu anlayışta odaklanılan nokta sorunlardır. Sorunun çözülmesi başlı başına bir amaçtır. Eğitim kurumlarında, yönetim işlerinin çoğunluğunu, bürokratik işlemler ve mevzuata uymak için yapılan çalışmalar oluşturur.

Eğitim kurumu yöneticileri, mesailerinin büyük kısmını sorunlarla uğraşmakla geçirir. Çoğu zaman asıl iş olan öğrenci yetiştirmeyi gündemine bile alamaz. Hâlbuki eğitim kurumundaki tüm çalışmalar, kaliteli mezunlar yetiştirmesine katkıda bulunmalıdır.

2.3.2 Süreç odaklı yönetim

Toplam Kalite Yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımları, amaçlara ulaşmak için süreç üzerine yoğunlaşmanın gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Amaç hizmette kaliteyi arttırmak, beklentilere daha etkili şekilde karşılık vermek olduğunda, yöneticinin odak noktası, sonuçları kontrol etmek değil, süreci amaca uygun hale getirmektir (Özden, 2010, s. 86).

TKY, amaçlara ulaşmada süreç üzerinde odaklaşmayı gerektirmektedir. Sonuç odaklı yönetici, gerekli sürede sonuca ulaşmaya bakarken, süreç odaklı yönetici çalışanın performansını yükseltmeye çalışır. Eğitim kurumu yöneticileri, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır.

2.3.3 Otokratik yönetim

Otokratik yönetim, baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetim anlayışında bütün güç yöneticinin elinde toplanır. Yöneticinin emirleri çalışanlar tarafından sorgulanmadan yerine getirilir. Yerine getirilmemesi durumunda ceza verilir. Bu yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici, en iyi bilen, çalışanlarca izlenmesi gereken bir otorite olarak;

çalışanlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür (Başaran, 1994, s. 45).

Bu yönetim şeklinde üst baskındır. Yani güç yöneticinin elindedir. Astlar emir altındadır. Bu emirler sorgulanmadan yerine getirilir. Tabii ki bu emirlerin yasal bir dayanağı mevcuttur. Keyfi işlemler uygulanmaz. Astlar sıkı denetim içindedirler. Bu denetimi üst gerçekleştirir. Bu denetim bir nevi otokratik yönetimin temelidir.

2.3.4 Koruyucu yönetim

Koruyucu yönetim, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir (Erdoğan, 2010, s. 10).

Koruyucu yönetim biçimi, yönetimde İnsan İlişkileri Kuramı' nın ürünüdür. Kurumda koruyucu yönetimin gerekliliği, kurumun amaçlarını gerçekleştirerek etkililiğini sağlamak için, çalışanların güvende olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanır.

Koruyucu yönetime göre çalışan için şunlar yapıldığında, onun verimliliği kendiliğinden artar. Çalışan yaptığı işten doyum sağlamalıdır. Çalışan kendini güven içinde hissetmelidir. Çalışan için gereken huzurlu ortam hazırlanmalıdır (Başaran ve Çinkır, 2011, s. 275).

2.3.5 Destekçi yönetim

Destekçi yönetim biçimi, önderlik araştırmalarına dayanılarak 1940'lı yollardan sonra gelişmeye başlamıştır. Bu yönetim biçimine göre yönetimin görevi, çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için desteklemektir.

Yönetici, çalışanların verimliliklerini yükseltmek için onları desteklemelidir. Bu desteğin tam yapılabilmesi için örgütsel ve önderlik özellikleriyle donanık olmalıdır (Başaran ve Çinkır, 2011, s. 276).

Destekçi yönetici, sahip olduğu deneyimleri, çalışanlarla paylaşır, onları cesaretlendirir.

2.3.6 Birlikçi yönetim

Birlikçi yönetim, meslek ve bilim adamlarının çalıştığı kurumlarda görülen ve son yıllarda yaygınlaşan bir yönetim biçimidir.

Birlikçi yönetimde çalışanların, alt düzey ihtiyaçlarından çok; kendini gerçekleştirme gibi yüksek düzey ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir. Bu düzeydeki ihtiyaçların gerçekleştirilmesiyle eğitim çalışanlarının mesleki coşkuya ulaşması sağlanabilir. Mesleğinde yüksek düzeyde uzmanlaşmış bir çalışanın, mesleki coşkuya ulaştığında işinde yaratıcılığı ve kurumda yüksek düzeyde katkıda bulunabilme olasılığı artar (Başaran ve Çinkır, 2011, s. 276).

2.4 Eğitim Yönetimi

Toplumların kalkınmasında en önemli unsur olan eğitimin, belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1996, s. 14).

Eğitimin kendine özgü yapısının olmasından dolayı, eğitim yönetimi, diğer yönetim alanlarına nazaran, ayrı bir uzmanlık gerektirir.

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur.

Eğitimin yönünü tüm toplumsal kuramlar belirler. Okulun etkili bir işleyişi gerçekleştirmesi, toplumun tüm işlevlerinin ve sorunlarının eğitimsel yönünü dikkate alması ile olanaklıdır (Aydın, 2010, s. 179).

2.5 Eğitim Yönetiminin Görevleri

Aydın (2010)'a göre, eğitim yönetiminin görevlerinin neler olabileceğinin belirlenmesinde farklı yollar izlenebilir. Bir eğitim kurumunda yöneticinin, kendi sorumluluklarını anlamaya ve saptamaya çalışması sonunda varılan bir tanım da, bu yollardan biridir. Bu tanım, uygulamaya dayalı bir tanım olarak nitelendirilebilir. Buna benzer bir yaklaşımla, okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktalar saptanmıştır:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma. Okulun paydaşı olan: öğrenci, veli, öğretmen ve çalışanlarla etkili bir şekilde çalışma oldukça önemlidir.

2. Etkili bir işletme yönetimi. Eğitim yöneticisi, okulun başarısından birince derecede sorumlu olan kişidir. Bu nedenle, velilerin okula olan güvenini sağlamak ve başarıyı artırmak için, okulu uzmanca yönetmelidir.
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama. Eğitim yönetiminin görevlerinden biri de, uygun eğitim ortamını hazırlamaktır.
4. Eğitim programının geliştirilmesi. Okulun öncelikli amacı, eğitimin niteliğini artırmaktır. Bunun için de mevcut programı, okulun amaçlarına göre geliştirmek, eğitim yönetiminin önemli görevlerindedir.
5. Mesleğe hizmet. Öğretmenlik yapmaktan, eğitim kurumlarının her kademesinde gerçekleştirilebilecek etkinliklerde görev almak olarak düşünülebilir.

2.6 Yönetici

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe almak için uyumlu bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir (Erdoğan, 2010, s. 41).

Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda kurum içinde “yöneten” ve “yönetilen” ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayım olarak göze çarpmaktadır. Bireylerin “yöneten” ve “yönetilen” gibi tek taraflı bir etkilenme yerine, karşılıklı bir iletişim ve etkileşim içinde oldukları anlayışı daha doğru bir yaklaşımdır (Zel, 2011, s. 108).

Diğer bir tanım ise, kurumda verimi artırmak için çalışanları bir araya getiren ve bu amaçla çalışanlara yön veren kişiye yönetici denir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003, s. 6).

2.7 Yöneticilerin Yeterlilikleri

Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar. Bu da eğitim yöneticisinin, her şeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliklerine sahip olmasına dayanır (Kaya, 1993, s. 7).

Bu yeterlilikler kısaca teknik, kavramsal ve insani yeterlilikler olarak gruplanır.

Teknik yeterlilikler, yöneticinin, kurumda yapılacak işlerle ilgili kaynakları sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojiye yararlanma gibi konularda sahip olması öngörülen yeterlilikleri kapsar.

Kavramsal yeterlilikler, kurum ve yönetimle ilgili konular olarak yöneticinin kurumu çözümlenme, örgütsel ve yönetsel sorunları belirleme, bunlara ilişkin veri toplama ve analiz etme, örgütsel sistemler arasındaki ilişkileri görebilme, sorunları çözmeye dönük kararlar verme gibi konularda sahip olması öngörülen yeterliliklerdir.

İnsani yeterlilikler ise, insanları motive etme, çalışanların moralini yükseltme, çatışmaları yönetme, iletişim ve eşgüdüm sağlama gibi insanlar arası ilişkiler kapsamında yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliliklerdir (Şişman, 2013, s. 211).

2.8 Yöneticilerin Güç Kaynakları

Kurumu yönetme yetkisi yöneticilere aittir. Bu süreçte yönetici, insanları etkileme ve görevlerin yerine getirilmesinde çeşitli güçlerden yararlanır. Güç, bir insanın başkalarından herhangi bir şeyi yapmasını isteme, istediğini yaptırabilmedir. Güç, yöneticiler tarafından kurumda diğer insanları etkilemek için kullanılan bir araçtır. Yöneticiler, güçlerini örgütsel ya da bireysel kaynaklardan alır. Güçle ilgili çeşitli sınıflamalar yapılır. Bu sınıflamalardan birine göre (French and Raven,1960), ödül gücü, zorlayıcı güç, meşru güç, uzmanlık gücü, referans gücü ve yasal güç gibi çeşitli güçlerden söz edilebilir (Şişman, 2013, s. 212).

2.8.1 Ödül gücü

Yöneticinin çalışanları istenen davranışları göstermesi karşılığında ödüllendirme gücüdür. Bir boyutuyla yasal güçle iç içedir. Özellikle kamu okullarında okul yöneticilerinin başarılı öğretmenleri formal olarak ödüllendirmek istemesi durumunda bunun nasıl yapılacağı yasal metinlerde belirtilmiştir. Ancak; okul yöneticisinin öğretmeni informal düzeyde kutlaması, grup önünde onurlandırması da ödül gücü çerçevesinde değerlendirilebilir. Yöneticinin bu gücünü etkili ve adil kullanması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturabilmektedir (Altinkurt ve Yılmaz, 2012, s.1834).

Bu güç, çalışanları kontrol etme ve etkilemede bir takım ödülleri kullanmaya dayalıdır. Bu ödüller, maddi bir ödül alabileceği gibi insanların gönlünü kazanmaya dönük içten bir

teşvik de olabilir. Örneğin, maddi ödüller olarak hediyeler; manevi ödüller olarak terfi ettirme, iltifat, takdir etme, başarının tanınması ve başkalarının da tanınmasının sağlanması, bu kapsamda yer alan ödüllerdir (Şişman, 2013, s. 212).

Yönetici, ödül gücünü kullanarak sosyal adaleti sağlar. Çalışan ile çalışmayan bu güç ile belirlenir. Bu güç herkesi çalışmaya, işini en iyi şekilde yapmaya yönlendirir.

2.8.2 Zorlayıcı güç

Bu güç ödül gücünün karşıtı olup çalışanları kontrol etme ve etkilemede daha çok baskı ve cezalandırma gibi zorlayıcı yöntemleri kullanır. Örneğin, gözdağı verme, soruşturma açma, korkutma ve tehdit etme bu kapsamda düşünülebilir. Yöneticinin bu gücü kullanması, astların düşmanlığını kazanmasına neden olur (Şişman, 2013, s. 212).

Zorlayıcı gücü kullanan yöneticiler, genellikle kurumlarında yalnız kalırlar. Astlar kurumda huzurlu olmadıkları için, yaptıkları işten zevk almazlar.

2.8.3 Meşru güç

Bu güç, kaynağını çalışanların sahip olduğu değer ve inançlardan alan güçtür. Bu gücün kullanılmasında çalışanlar, içselleştirilmiş bazı değer ve inançlara bağlı olarak yöneticinin kendileri üzerinde kontrol etme hakkı bulunduğunu kabul eder. Örneğin, yöneticinin fazla mesai yapma talebi, herhangi bir görev verme ve yer değıştirme konularındaki tasarrufları, bu kapsamda düşünülebilir (Şişman, 2013, s. 212).

2.8.4 Uzmanlık gücü

Bu güç, yöneticinin sahip olduğu özel uzmanlık bilgi, beceri ve deneyimleriyle yargılama yeteneğinden kaynaklanır. Uzmanlık gücü, yöneticinin, sahip olduğu bilgi ve deneyimiyle, çalışanların sahip olmadığı fakat ihtiyaçları olan yargılama ve kararlar verme yoluyla onların davranışını kontrol edebilmesidir. Bu gücün kullanıldığı durumlarda izleyenlerin, işlerin nasıl yapılacağı konusunda yöneticinin, kendilerinden daha çok bilgi, deneyim ve yargılama gücüne sahip olduğunu kabul etmesi beklenir (Şişman, 2013, s. 212).

Uzmanlık gücüne sahip yöneticiler, astları tarafından benimsenirler. Astlar, yönetici tarafından verilen görevli istekli bir şekilde yaparlar.

2.8.5 Referans gücü

Referans gücü, çalışan insanların, gücün kaynağıyla, yani yöneticiyle kendilerini özdeşleştirdiği, bir işin yapılma talebinin yönetici tarafından istenmesinin, izleyenler için önemli bir onur vesilesi olarak algılanmasına bağlı güçtür. Bu güç, yöneticinin karizmatik bazı özelliklere sahip olmasıyla açıklanabilir (Şişman, 2013, s. 213).

2.8.6 Yasal güç

Yasal güç, kaynağını yasalardan, yazılı metinlerden alan güçtür. Bu güç, yöneticinin kurumdaki makam ve statüsünden kaynaklanan bir güçtür. Bu gücü makam gücü, olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üst yöneticilerden gelen isteklere uymayı bir zorunluluk olarak görebilir. Ancak bu uyma, her zaman gönüllü itaat etme esasına dayalı olmayıp sadece yönetici istediği için gerçekleşebilir. Bazen de yöneticilerin kimi isteklerine karşı astlarda bir direnç olabilir. Bu istekler, yasal ve çalışanların görev alanlarına tekabül etmeyen istekler olduğunda söz konusu taleplerin çalışanlarca istekle karşılanması beklenemez (Şişman, 2013, s. 213).

2.9 Liderlik

Liderlik, insanları belirli amaca ulaştırmak için ikna edebilme ve yönlendirme sanatıdır. Liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2011, s. 110).

Yeni değerler bir yanda liderliğin, liderlik özellikleri ile olan ilişkisini zayıflatırken, diğer yanda karizma ile olan ilgisini de sorgulamaya açmıştır. Artık karizmanın liderliğe engel olduğu düşünülmektedir. Çünkü karizma, liderin yanılmazlığını pekiştirdiği için, değişme yeteneğini yok eder.

Liderliğin kişisel özellikler ile olan ilişkisinin zayıflaması ve karizma ile olan ilgisinin azalması, doğuştan lider olma anlayışını yıkmış, liderliğin öğrenilebileceği kanaatini yaygınlaştırmıştır (Özden, 2010, s. 90).

2.10 Eğitimde Liderlik

Tüm kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarının etkili bir şekilde yönetilmesinde liderin rolü oldukça fazladır.

Okul yönetimine ilişkin değişmelerin 21.yüzyılda da artan bir biçimde devam edeceğini belirterek, geleceğin yöneticilerinin, temel yönetim becerilerinin yanı sıra okul örgütlerini toplumun ihtiyaçları doğrultusunda dizayn edebilecek olan örgütsel mimarlık, öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek öğretimsel liderlik rolleri ile donatılması gerektiğini ileri sürmektedir (Işık ve Aksoy, 2008, s. 4).

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli etmektedir. Yetki formal ve informal olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Formal yetki yöneticilere ancak statü ile verilmekte ve statü liderliği sağlamaktadır. İnfomal yetki ise grup tarafından verilmektedir ki, bu aslında yöneticilere bir tür liderlik verilmesidir. Bir eğitim örgütünde üyelerin beklentileri yönetimde liderliğe bir cevap sayılabilir. Bu üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar, örgütün yapı ve havasında önemli yer tutmaktadır. İşte liderler en çok bu iki boyut kanalıyla çalışırlar (Bursalıoğlu, 1994, s. 217).

2.11 Liderlerin Özellikleri

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamak amacıyla geliştirilen anketlerin geçerlik ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin yaşadıkları toplumun dışında başka bir toplumda etkili lider olmaları mümkün değildir (Çelik, 2013, s. 8).

2.12 Etkili Liderin Özellikleri

Etkili liderin özelliklerine yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Lider ile lider olmayanların karşılaştırılmasından çok, lider özellikleri ve etkili liderlik davranışları arasındaki ilişki karşılaştırılmıştır. Bu yaklaşımda bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Her şeyden önce lider etkililiğini belirlemek güçtür. Diğer yandan grup üyesi olarak liderin hangi grupta etkili olup olmadığını belirleme konusunda, araştırmacılar arasında bir fikir birliği sağlanamamıştır (Çelik,2013, s.10).

Yine de etkili lider denildiği zaman; bilgili, becerili, astlarını etkileyebilecek, onlara kendini kabullendirip yol gösterecek donanıma sahip olması beklenir.

2.13 Yeni Liderlik Türleri

Son yıllarda liderlik özelliklerine yönelik ilginin artmasıyla birlikte öğrenen, vizyonerve kültürel liderlik gibi yeni kuramlar ortaya çıkmıştır.

2.13.1 Öğrenen lider

Sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan dünyada her alanda olduğu gibi liderlik alanında da öğrenme ihtiyacı hep olacaktır.

Gelecekte değer verilen öğrenme yeteneği, yeni bir sistemi öğrenme değil, sürekli öğrenme yeteneği olacaktır.

Geleceğin liderleri içinde bulunduğu gerçekliği en iyi tanımlayabilenler olacaktır (Özden, 2010, s. 109).

Temel işlevi öğretim olan okul, bu işlevini etkili olarak yürütebilmek için, “Öğrenen Örgüt” olmak durumundadır. Öğrenmeyen bir örgütün öğretme işlevini beklentilere uygun olarak gerçekleştirmesi beklenemez. Öğrenen örgüt kavramının özünde insan vardır. Öğrenen örgütte, öğrenme durumunda olan, öğrenen insan ögesidir. Okul söz konusu olduğunda, öğrenen, öğretmendir, okul müdürüdür ve öğrencidir.

Bir örgütün öğrenen örgüt olması, öncelikle, okul yöneticisinin öğrenen lider olması ile mümkündür. Sürekli öğrenmeyi bir alışkanlık haline getirmeyen, öğrenmeyen bir yöneticinin, öğrenen liderlik rolünü oynaması düşünülemez (Aydın, 2010, s. 312).

2.13.2 Vizyoner liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990 lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, kurumların geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Kurumlarda meydana gelen hızlı değişim, kurumların geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde kurumları paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 2013, s. 163).

Liderler, aynı zamanda kurumlarına yeni ufuklar çizebilen insanlardır (Özden, 2010, s. 36). Vizyoner liderler, gelecekte ulaşacakları amaçları bugünden planlayıp tüm hazırlıklarını bu yönde yaparlar. Bu tür liderler geleceğe yeni bir bakış açısıyla ve geniş ufukla bakarlar. Vizyoner eğitim kurumu yöneticileri de değişime açık, çalışanlarına ilham kaynağı olan liderlerdir. Eğitim kurumunda öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemeyi ve onları topluma hazırlamayı amaçlar.

2.13.3 Kültürel liderlik

Liderlik, kültürlerden etkilenen bir süreçtir. Lider kültürel çevreden etkilendiği gibi kendisi de kültürel çevreyi etkiler. Kültürel lider, var olan kültürü koruyan, sürdüren ve yeni bir kültür oluşturan liderdir.

Kültürel lider, kurum kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Kurum kültürüne yeni değerlerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir. Eğer kurum yöneticisi kurum kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahipse, kültürel liderlik gücünü gösteriyor demektir (Erdoğan, 2010, s.78).

Kurumun bulunduğu çevrenin özelliklerinden, kültüründen haberdar olmayan yöneticinin başarılı olması zor, çevreyle ile çatışma oranı ise oldukça yüksektir.

2.14 Liderlerin Güç Kaynakları

Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme olarak tanımlarken, etkileme kaynağı olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede

bireyin yeteneğini ifade etmektedir. Başkalarını etkilemede liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Efil, 2013, s. 174).

2.14.1 Yasal güç

Bir makamın sağladığı yetkinin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, bir yöneticiye verilen yasal yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere kurum içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlamak da mümkündür (Efil, 2013, s. 174).

2.14.2 Zorlayıcı güç

Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranmaları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmalarından oluşmaktadır. Bu güç yardımıyla liderler; izleyenlere ceza, ihtar verebilir, eleştiri yapabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, liderler otorite kuramadıkları noktada bu güç türüne başvururlar (Efil, 2013, s. 174).

2.14.3 Karizmatik güç

Bu gücü kullanan lider, çalışanlar üzerinde bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte, uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerekmektedir. Liderin kişisel karizma, inanç ve düşüncelerinin oluşturduğu güçlü etkiye dayanır. Çok az liderde görülen bir etkileme gücüdür. Atatürk, Gandhi ve Martin Luther King gibi önemli karizmatik liderler olarak görülebilir (Çelik, 2013, s. 23).

Karizmatik güce sahip yöneticiyle çalışan astlar, kendilerini güvende hisseder, işlerini yapmakta istekli olurlar.

2.14.4 Uzmanlık gücü

Liderlerin bir konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır;

fakat kişisel olmasına rağmen bu gücü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler (Efil, 2013, s. 175).

2.14.5 Ödüllendirme gücü

Liderlerin başkalarına her tür ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, çalışanları, motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi yasal hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi yasal olmayan ödüllerden faydalanmaktadır (Efil, 2013, s. 175).

2.15 Yönetici Ve Lider

Lider ile yönetici birbirine benzer kavramlar olmakla birlikte aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici niteliğine sahip olmayan liderler olduğu gibi liderlik özelliğine sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan hangi hiyerarşik kademede olursa olsun, bir yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması gerekliliğidir. Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 205).

- Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir.
- Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendisi saptamaktadır.
- Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilirken, lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.

Sonuç olarak yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve genellikle örtüşen faaliyetlerdir. Aradaki en önemli fark yöneticinin karmaşıklıkla başa çıkmayı, liderliğin ise değişimle başa çıkmayı içermesidir. Öte yandan yönetmek liderlik becerilerini, liderlik de yöneticilik becerilerini gerektirmektedir (Baird, 2011, s. 18).

3 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde yapılan araştırmalar ile ilgili benzer çalışmalara değinilmiştir.

"İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar" adlı Kırıkkale ili örneği tez çalışmasında Özçelik (2001), ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşı karşıya bulduklarını, bu sorunların nelerden kaynaklandığını tespit etmek ve sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmeyi amaçlamıştır. Okul yöneticileri olarak eğitim-öğretim ile ilgili sorunları anlamanın dışında uygulamada başarılı olamadıklarını kabul ettikleri görülmüştür.

İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel sorunları isimli araştırmada, Gökoğlu (2005) ilköğretim okulu müdürlerinin; öğretmenlerden, okul çevresi ve öğrencilerden, üst yönetimden, okul kompleksinden ve öğretim programlarında kaynaklanan yönetsel sorunlarının düzeyine ilişkin görüşleri saptanıp, bu görüşlerinin onların bazı kişisel ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda: İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerden kaynaklanan yönetsel sorunlarının düzeyine ilişkin görüşleri, onların kıdemlerine ve branşlarına göre anlamlı farklılık gösterirken, onların okul müdürlüğündeki görev süresine, buldukları okuldaki görev süresine, eğitim yönetimi ile ilgili bir okuldan mezun olup olmamalarına, mezun oldukları okulun türüne, hizmet içi eğitim alıp almamalarına, aldıkları hizmet içi eğitim sayısına ve görev yaptıkları okulun büyüklüğüne göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar adlı İstanbul İli, Esenler İlçesi örneği tez çalışmasında Sarıca (2006) araştırmacının evrenine giren ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunları, bu sorunların nedenlerini tespit etmiş ve sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunmuştur.

2006 yılında Umuzdaş tarafından Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri(AGSL)'nde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları saptamak, bu sorunlara çözüm önerileri sunmak amacıyla araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, AGSL yöneticilerinin araç ve gereç yeterliği konusunda kısmen sorun yaşadıkları görülmektedir.

2008 yılında Yamak tarafından yapılan araştırmada; ortaöğretim kurumlarında yaşanan yönetsel sorunların neler olduğunu ortaya çıkarmak ve bu sorunların yöneticiler tarafından nasıl algılandığını belirlemek ve sorunlara çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yönetimde karşılaştıkları yönetsel sorunların; cinsiyet, medeni durum, eğitim kurumundaki görev, eğitim durumu, yöneticilik kıdemi, yöneticilik yapılan kurum, yöneticilik eğitimi alma, okuldaki öğrenci sayısına göre anlamlı farklılıklar gösterirken yaşa göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Esen (2009) çalışmasında İstanbul ili Sarıyer ilçesindeki, 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında, okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükleri ele almaktadır. Çalışmaya İstanbul ili Sarıyer ilçesinde 2008-2009 eğitim öğretim yılında 1000 ve üzeri mevcutlu resmi ilköğretim okullarında görev yapan 44 okul yöneticisi katılmıştır. Araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler Bürokratik, Yapısal, Kültürel ve İletişim kaynaklı güçlükler olarak tespit edilmiştir.

Bıyık'ın 2014 yılında ilkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi: Araklı örneği isimli çalışması ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunları belirlemek, bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlardan yola çıkarak, okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir.

3.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Murphy (1990) yaptığı çalışmalarda okul müdürlerinin zamanının çoğunluğunu okul programı konusunda harcamaları gerektiğini bildiklerini fakat bunu uygulamayarak, zamanlarını başka yönetsel işlerle geçirdiklerini tespit etmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin program konusunda etkili bir şekilde hareket edemeyişlerinin sebebinin öğretmenlerin bu konudaki algıları olduğunu belirlemiştir.

The Educational Research Service (1991)' in ABD' de yaptığı bir araştırmaya katılan okul yöneticilerinin görüşlerine göre yöneticilerin %30'u maddi yetersizlikler, % 22' si

velilerin ilgisizliği, %19' u ise öğrencilerin sosyo-ekonomik durumundan kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Mcgraine (1993)' nin, okul yöneticilerinin iletişim konusundaki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçladığı araştırmasında Pennsylvania'daki okul yöneticilerinin çoğunluğunun iletişim becerilerini geliştirme ihtiyacı içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

U.S. Department of Education (1996) tarafından ABD' de yapılan araştırmada, okul yöneticilerine sorulan okulunuzda karşılaştığınız en önemli sorunlar nelerdir sorusuna araştırmaya katılan okul yöneticileri; ailelerin ve öğrencilerin ilgisizliği, okulun tahrip edilmesi, öğrencilerin alkol alışkanlığı, öğrenci devamsızlığı ve öğrencilerin düşük sosyo-ekonomik durumu olarak yanıt vermişlerdir.

Charles (1999) ise okul organizasyon yapısı içinde cereyan eden ilişkilerde saldırgan bir dil kullanmanın yönetsel yıkıma yol açacağını; iletişim arızasını andıran konuşma tarzlarının eğitim sistemlerinde sürüşmelere yol açacağını; bu yanlış üslup yerine denenmiş hislerle uyumlu olan bir dil kullanmanın daha anlamlı olacağını ve eğitim sistemlerindeki ilişkilerin hem kurulmasının hem de yıkılmasının karşılıklı iletişim kurma mantığından kaynaklandığı belirtilmiştir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgiler yer almaktadır.

4.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma eğitim kurumu yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları zorlukların incelendiği betimsel bir araştırmadır. Bu tür araştırmalarda araştırmacı ilgi duyduğu fenomeni betimlemeye, sınıflandırmaya çalışır. Karasar (2012)' a göre betimsel araştırmalar geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Bu araştırmada benzer şekilde eğitim yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar araştırmanın amacı doğrultusunda herhangi bir müdahalede bulunulmadan olduğu gibi betimlenmeye çalışılmıştır.

4.2 Evren Ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bağcılar İlçesinde ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan eğitim kurumu yöneticileri oluşturmaktadır. Evreni temsil eder nitelikte Bağcılar ilçesinde 37 ilkokul, 30 ortaokul ve 25 lisede görev yapan eğitim kurumu yöneticilerinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiş araştırmaya katılmaya gönüllü 92 eğitim yöneticisi çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Çalışma grubunu oluşturan bireylerin % 31,5' i ($n= 29$) bayan, % 68,5 ' i ($n= 63$) erkektedir. Araştırma örneklemini oluşturan bireylerin % 25' i ($n= 23$) 20-30 yaş, % 48,9' u ($n= 45$) 31-40 yaş, %18,5' i ($n= 17$) 41-50 yaş aralığındadır ve % 7,6' sı ($n= 7$) 51 yaş ve üzerindedir. Çalışma grubunu oluşturan bireylerin % 69,6' sı ($n= 64$) evli, % 30,4' ü ($n= 28$) bekârdır. Araştırmaya katılan bireylerin % 5,42 ' si ($n= 5$) yüksekokul mezunu, % 75' i ($n= 69$) lisans mezunu, % 19,6' sı ($n= 18$) yüksek lisans mezunudur. Aynı zamanda %44,6' sı ($n= 41$) 0-5 yıl, % 33,7' si ($n= 31$) 6-10yıl, % 13' ü ($n= 12$) 11-15 yıl, % 8,7' si ($n= 8$) 16 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine

sahiptir. Çalışma grubunu oluşturan bireylerin %35,9 ($n= 33$) ilkokulda %37' si ($n= 34$)ortaokulda, %27.1'i ($n=25$)lisede görev yapmaktadır.

4.3 Veri Toplama Araçları

4.3.1 Okul yönetiminde karşılaşılan güçlükler anketi

Bu araştırmada, eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştığı zorlukları belirlemek amacıyla Kulu (2008) tarafından geliştirilen “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler” anketi kullanılmıştır. Kulu’dan anketi kullanmak için izin alınmış, anketin yöneticilere ait, kişisel bilgiler bölümü araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anketin güvenilirliği Cronbach Alpha ile belirlenmiştir. Aşağıda tablo ile gösterilen alpha güvenirlik değeri oldukça yüksek bulunmuştur. Uygulanan anketlerin tamamı güvenilir kabul edilmiştir.

Çizelge 4.1 : Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin Güvenirlik Analizi

Sonuçları

	Madde Sayısı	Alpha Değeri
Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Karşılaştığı Zorluklar	30	0.92

Anket 30 maddeden oluşan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek eğitim yöneticilerinin yönetim sürecinde veli ilişkileri, okul olanakları, maddi güçlükler, kişisel güçlükler gibi alanlarda karşılaştıkları sorunlara yönelik maddeler içermektedir. Ölçek toplam puan üzerinden değil madde ortalama puanları üzerinden değerlendirilmektedir. Bu nedenle her bir maddeden alınabilecek puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. Ölçekten alınabilecek puanların hesaplanması şu şekilde yapılmaktadır: Maddeye cevap veren kişilerin aldıkları toplam puan/ maddeye cevap veren kişi sayısı. Örneğin: Ölçekte her bir maddeye ilişkin puan ortalamalarının yükselmesi eğitim yöneticilerinin bu maddeyle ilişkin sorunlarının arttığını ifade etmektedir. Ölçeğin bu çalışma için hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının .92 olduğu bulunmuştur. Literatürde .70 ve üzerinde Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına sahip ölçme araçlarının araştırma amacıyla kullanılabileceği belirtilmektedir (DeVellis, 2012; Nunnally ve Bernstein, 1994).

Aynı zamanda bu araştırmada elde edilen .92 değeri Kalaycı (2014)' ya göre mükemmel düzeyde güvenirliliği ifade etmektedir. Anketten rnek bir madde "Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır." şeklinde dir.

4.3.2 Kişisel bilgi formu

Bu form araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin cinsiyetini, eğitim düzeyini, yaşını, mesleki kıdemini, yöneticilikteki kıdemini, çalıştığı kurum türünü, idari görev pozisyonunu belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

4.4 Verilerin Toplanması, Analizi Ve Değerlendirilmesi

Eylül 2014-Ocak 2015 tarihleri arasında veriler toplanmış, analiz edilmiş ve değerlendirilmiştir. Öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Daha sonra çalışma grubuna alınan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan eğitim kurumu yöneticileri belirlenmiştir. Bu kurumların tamamı araştırmacı tarafından ziyaret edilerek eğitim kurumu yöneticilerine anket hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü eğitim yöneticilerine araştırmacı tarafından uygulamalar yapılmıştır. Kişisel Bilgi Formu ve Okul Yönetiminde Karşılaşılan Gkler Anketi eğitim yöneticilerine birlikte verilmiştir. Uygulama yaklaşık olarak 30 dakika sürmüştür. Veriler araştırmacı tarafından Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı 17 (SPSS 17)' ye aktarılmış ve istatistiksel analizler bu programla gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde Frekans ve Yüzdeler, Bağımsız rneklemeler için t- testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Analizler gerçekleştirilmeden önce istatistiksel testlerin varsayımları Ho (2013) tarafından uygulanan işlem adımlarıyla incelenmiş ve varsayımların parametrik testler için karşılandığı görülmüştür. Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçlarının anlamlı çıkması durumunda işlem sonrası testleri Lsd testi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Denencelerin test edilmesinde gözlenen sayısal farkların " anlamlı " ya da " anlamsız " olduğu. 05'lik hata payı dikkate alınarak belirlenmiştir.

5 BULGULAR

Bu bölümde; eğitim kurumu yöneticilerinin kişisel bilgileri ile yönetim sürecinde karşılaşılan zorluklarla ilgili bulguların istatistiksel analizleri iki başlık altında ele alınmıştır. Bunlar 1. çalışmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerine ilişkin bulgular ve 2. çalışmaya katılan yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklara ilgili bulgulardır.

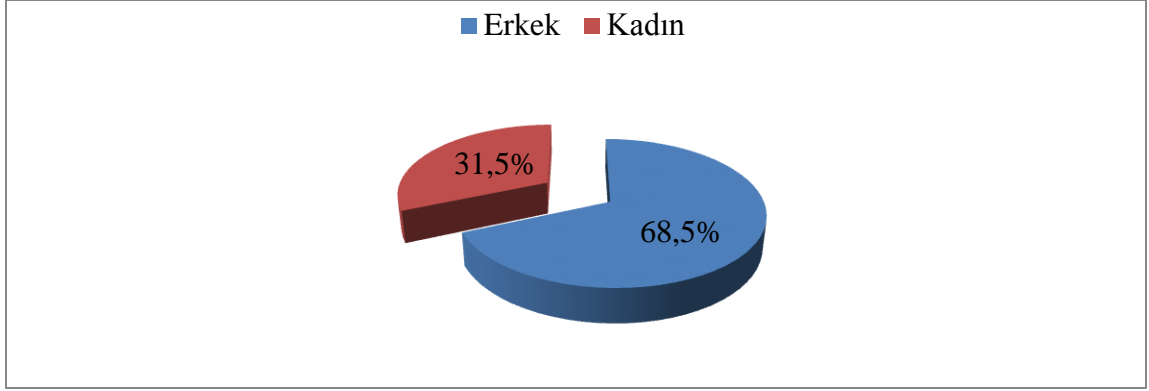
5.1 Çalışmaya Katılan Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin kişisel bilgilerini içeren çizelgeler aşağıda verilmiştir.

Çizelge 5.1 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadın	29	31,5
Erkek	63	68,5
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.1 incelendiğinde eğitim kurumu yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre 29'u (%31,5) kadın, 63'ü (%68,5) erkek olarak dağılım göstermektedir. Bu verilere bakıldığında araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

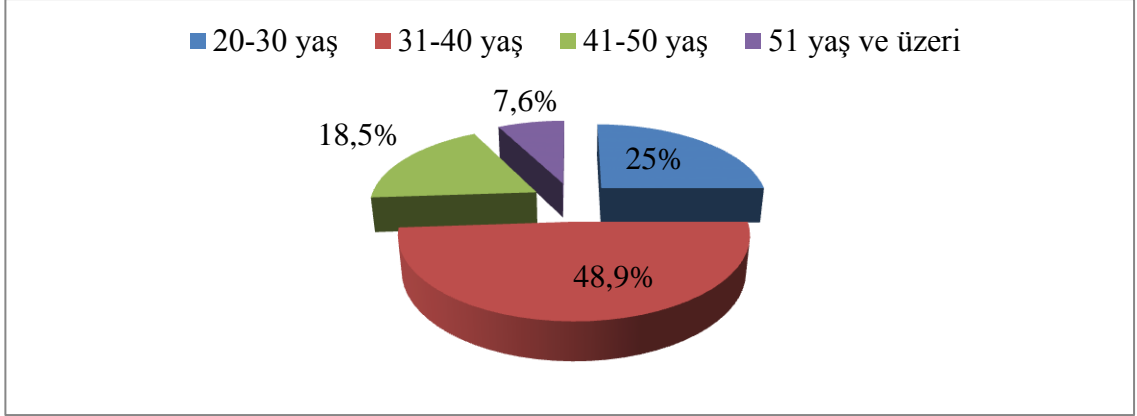


Şekil 5.1 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Cinsiyet Grafiği

Çizelge 5.2 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yaş Aralığı Yoğunluğu

Yaş	Frekans(n)	Yüzde (%)
20-30 Yaş	23	25,0
31-40 Yaş	45	48,9
41-50 Yaş	17	18,5
51 Yaş ve üzeri	7	7,6
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.2 incelendiğinde eğitim kurumu yöneticilerinin yaş değişkenine göre 23'ü (%25,0) 20-30 yaş, 45'i (%48,9) 31-40 yaş, 17'si (%18,5) 41-50 yaş, 7'si (%7,6) 51 yaş ve üzeridir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 31-40 yaş aralığındayken, 51 yaş ve üzeri gruptan çok az kişinin katıldığı görülmüştür.

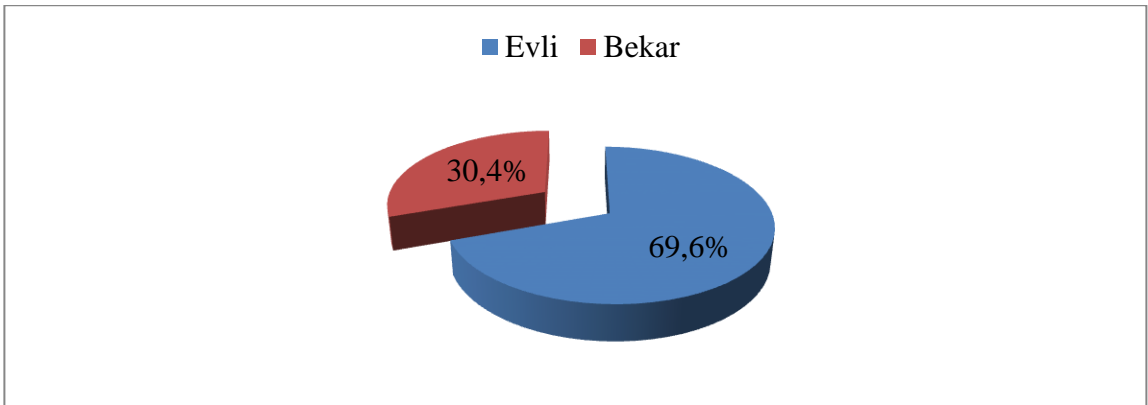


Şekil 5.2 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yaş Aralığı Grafiği

Çizelge 5.3 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	64	69,6
Bekâr	28	30,4
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.3' de eğitim kurumu yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre 64'ü (%69,6) evli, 28'i (%30,4) bekâr olarak dağılmaktadır.

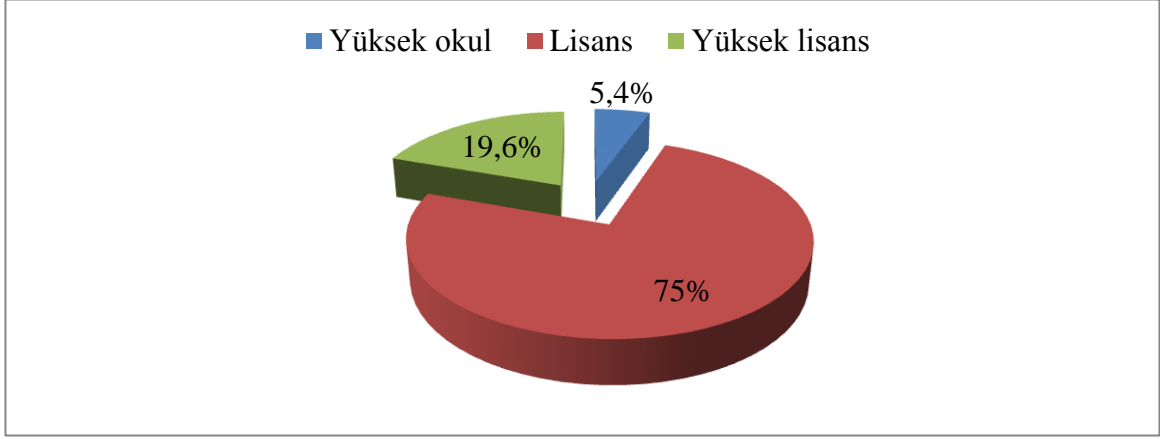


Şekil 5.3 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Medeni Durum Grafiği

Çizelge 5.4 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yüksek Okul	5	5,4
Lisans	69	75,0
Yüksek Lisans	18	19,6
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.4' e göre eğitim kurumu yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre 5'i (%5,4) yüksek okul, 69'u (%75,0) lisans, 18'i (%19,6) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

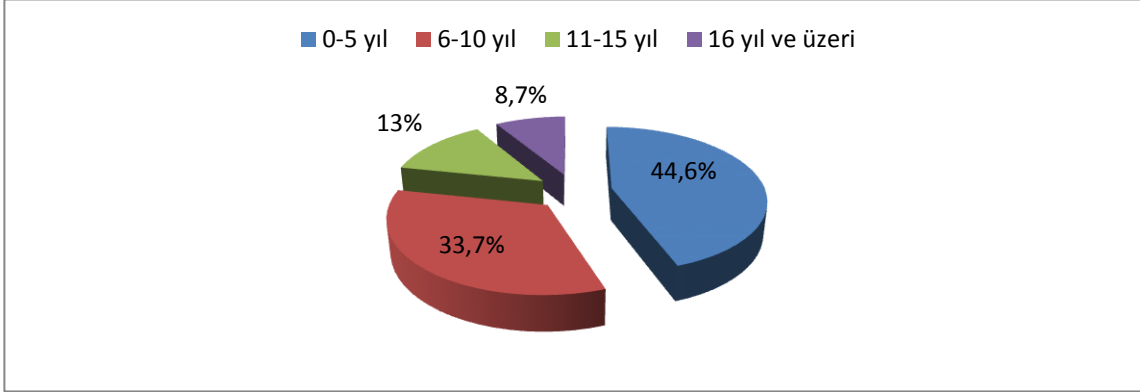


Şekil 5.4 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Öğrenim Durum Grafiği

Çizelge 5.5 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdem Yılına Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	41	44,6
6-10 Yıl	31	33,7
11-15 Yıl	12	13,0
16 Yıl Ve üzeri	8	8,7
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.5' de araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem değişkenine göre 41'i (%44,6) 0-5 yıl, 31'i (%33,7) 6-10 yıl, 12'si (%13,0) 11-15 yıl, 8'i (%8,7) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

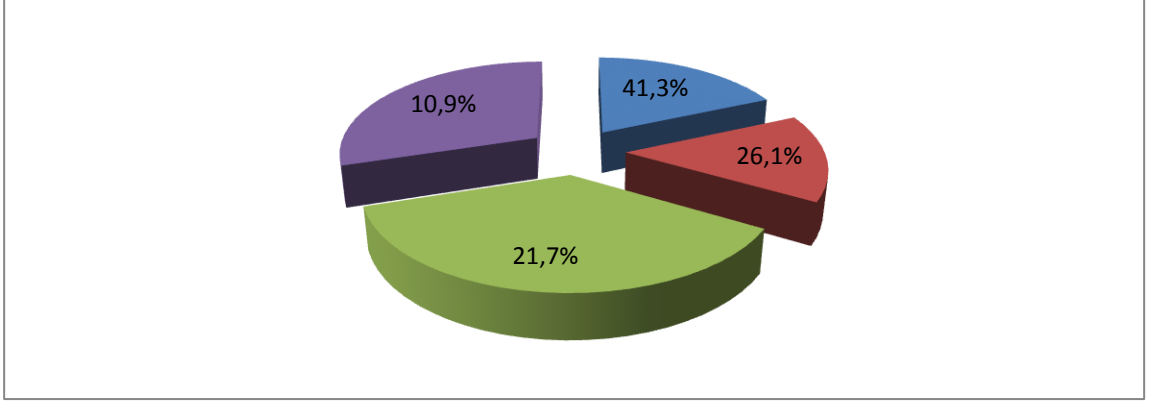


Şekil 5.5 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yöneticilikteki Kıdem Yılı Grafiği

Çizelge 5.6 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Yılına Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Mesleki Kıdem Yılı		
0-7 Yıl	24	26,1
8-15 Yıl	38	41,3
16-24 Yıl	20	21,7
25 Yıl Ve üzeri	10	10,9
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.6' da eğitim kurumu yöneticilerinin mesleki kıdem yılı değişkenine göre 24'ü (%26,1) 0-7 yıl, 38'i (%41,3) 8-15 yıl, 20'si (%21,7) 16-24 yıl, 10'u (%10,9) 25 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. En yüksek kıdem aralığı 8-15 yıl iken. En düşük oran aralığı 25 yıl ve üzeridir.

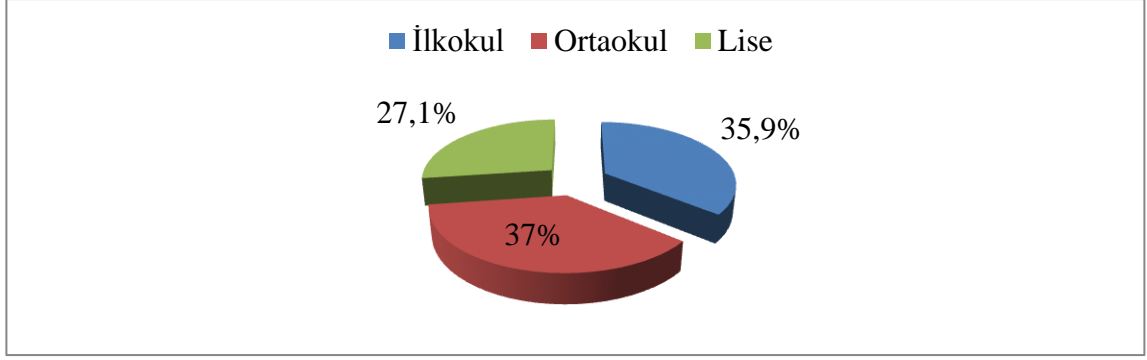


Şekil 5.6 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Yılı Grafiği

Çizelge 5.7 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Kademesine Göre Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)	
Görev Yaptığı Okul Kademesi	İlkokul	33	35,9
	Ortaokul	34	37,0
	Lise	25	27,1
	Toplam	92	100,0

Çizelge 5.7 incelendiğinde araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin, görev yaptıkları okul kademeleri oranlarının bir birine yakın olduğu görülmektedir. İlkokulda görev yapanların oranı %35,9 ortaokulda görev yapanların oranı %37,0 lisede görev yapanların oranı ise %27,1dir.

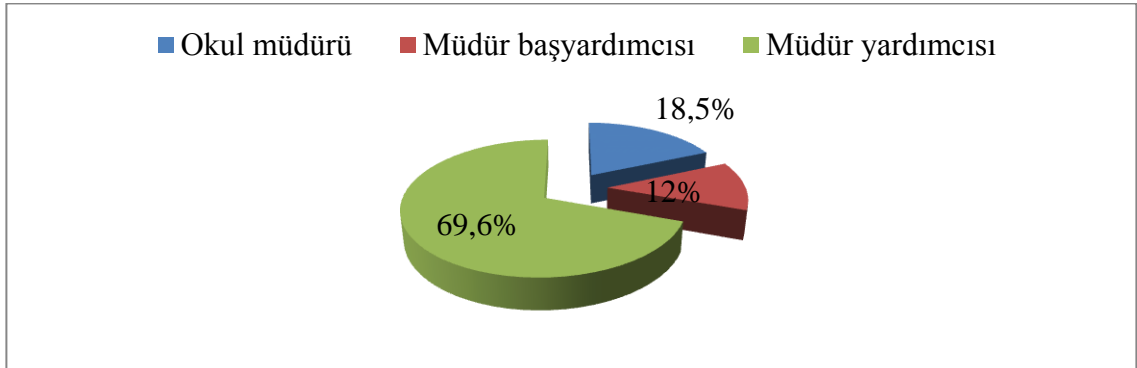


Şekil 5.7 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Kademesi Grafiği

Çizelge 5.8 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görev Durumu Dağılımı

	Frekans(n)	Yüzde (%)
Okul Müdürü	17	18,5
Müdür Başyardımcısı	11	12,0
Müdür Yardımcısı	64	69,6
Toplam	92	100,0

Çizelge 5.8' de eğitim kurumu yöneticilerinin görev durumu verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim kurumu yöneticilerinin 17'si (%18,5) okul müdürü, 11'i (%12,0) müdür başyardımcısı, 64'ü (%69,6) müdür yardımcısı olarak dağılmaktadır. Bu oran müdür yardımcılarının ağırlıkta olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.8 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görev Durumu Grafiği

5.2 Çalışmaya Katılan Eğitim Kurumu Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Bulgular

Yukarıda eğitim kurumu yöneticilerinin kişisel bilgilerine ilişkin bulgulara sırasıyla yer verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise çalışmaya katılan yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaşılan zorluklara ilgili bulgular üzerinde durulmuştur.

Çizelge 5.9 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Katılıyorum		Çok katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Maaşımın yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3	3	17	18	28	30	8	9	36	39
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	2	2	10	11	21	23	13	14	46	50
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	8	9	16	17	14	15	16	17	38	41
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	1	1	8	9	27	29	25	27	31	34
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	8	9	20	22	24	26	17	18	23	25
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	4	4	8	9	22	24	18	20	40	43
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3	3	18	20	26	28	16	17	29	32
Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	4	4	18	20	25	27	20	22	25	27
İdari odaların kullanılsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	23	25	30	33	22	24	9	10	8	9
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	5	5	14	15	30	33	13	14	30	33
Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3	3	17	18	33	36	18	20	21	23
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	13	14	22	24	24	26	17	18	16	17
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	15	16	18	20	16	17	18	20	25	27

Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	21	23	23	25	14	15	18	20	16	17
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	15	16	19	21	30	33	15	16	13	14
Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	12	13	14	15	25	27	22	24	19	21
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	29	32	27	29	21	23	8	9	7	8
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	24	26	26	28	25	27	11	12	6	7
Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	30	33	25	27	18	20	7	8	12	13
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	14	15	15	16	24	26	19	21	20	22
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	52	57	20	22	15	16	3	3	2	2
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	54	59	27	29	7	8	3	3	1	1
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	11	12	19	21	34	37	17	18	11	12
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	63	68	13	14	11	12	1	1	4	4
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	64	70	17	18	9	10	0	0	2	2
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	53	58	30	33	5	5	3	3	1	1
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	22	24	38	41	18	20	5	5	9	10
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	32	35	25	27	28	30	5	5	2	2
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	22	24	37	40	22	24	7	8	4	4
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	45	49	33	36	8	9	4	4	2	2

Eğitim kurumu yöneticileri “maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.” ifadesine; 3' (%3,3) hiç katılmıyorum, 17'si (%18,5) az katılıyorum, 28'i (%30,4) katılıyorum, 8'i (%8,7) ok katılıyorum, 36'sı (%39,1) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 2'si (%2,2) hiç katılmıyorum, 10'u (%10,9) az katılıyorum, 21'i (%22,8) katılıyorum, 13' (%14,1) ok katılıyorum, 46'sı (%50,0) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.” ifadesine; 8'i (%8,7) hiç katılmıyorum, 16'sı (%17,4) az katılıyorum, 14' (%15,2) katılıyorum, 16'sı (%17,4) ok katılıyorum, 38'i (%41,3) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine; 1'i (%1,1) hiç katılmıyorum, 8'i (%8,7) az katılıyorum, 27'si (%29,3) katılıyorum, 25'i (%27,2) ok katılıyorum, 31'i (%33,7) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 8'i (%8,7) hiç katılmıyorum, 20'si (%21,7) az katılıyorum, 24' (%26,1) katılıyorum, 17'si (%18,5) ok katılıyorum, 23' (%25,0) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.” ifadesine; 4' (%4,3) hiç katılmıyorum, 8'i (%8,7) az katılıyorum, 22'si (%23,9) katılıyorum, 18'i (%19,6) ok katılıyorum, 40'ı (%43,5) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 3' (%3,3) hiç katılmıyorum, 18'i (%19,6) az katılıyorum, 26'sı (%28,3) katılıyorum, 16'sı (%17,4) ok katılıyorum, 29'u (%31,5) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyaını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine; 4' (%4,3) hiç katılmıyorum, 18'i (%19,6) az katılıyorum, 25'i (%27,2)

katılıyorum, 20'si (%21,7) çok katılıyorum, 25'i (%27,2) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "idari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir." ifadesine; 23'ü (%25,0) hiç katılmıyorum, 30'u (%32,6) az katılıyorum, 22'si (%23,9) katılıyorum, 9'u (%9,8) çok katılıyorum, 8'i (%8,7) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır." ifadesine; 5'i (%5,4) hiç katılmıyorum, 14'ü (%15,2) az katılıyorum, 30'u (%32,6) katılıyorum, 13'ü (%14,1) çok katılıyorum, 30'u (%32,6) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir." ifadesine; 3'ü (%3,3) hiç katılmıyorum, 17'si (%18,5) az katılıyorum, 33'ü (%35,9) katılıyorum, 18'i (%19,6) çok katılıyorum, 21'i (%22,8) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür." ifadesine; 13'ü (%14,1) hiç katılmıyorum, 22'si (%23,9) az katılıyorum, 24'ü (%26,1) katılıyorum, 17'si (%18,5) çok katılıyorum, 16'sı (%17,4) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır." ifadesine; 15'i (%16,3) hiç katılmıyorum, 18'i (%19,6) az katılıyorum, 16'sı (%17,4) katılıyorum, 18'i (%19,6) çok katılıyorum, 25'i (%27,2) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır." ifadesine; 21'i (%22,8) hiç katılmıyorum, 23'ü (%25,0) az katılıyorum, 14'ü (%15,2) katılıyorum, 18'i (%19,6) çok katılıyorum, 16'sı (%17,4) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri "denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir." ifadesine; 15'i (%16,3) hiç katılmıyorum, 19'u (%20,7) az katılıyorum, 30'u (%32,6) katılıyorum, 15'i (%16,3) çok katılıyorum, 13'ü (%14,1) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine; 12'si (%13,0) hiç katılmıyorum, 14' (%15,2) az katılıyorum, 25'i (%27,2) katılıyorum, 22'si (%23,9) çok katılıyorum, 19'u (%20,7) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.” ifadesine; 29'u (%31,5) hiç katılmıyorum, 27'si (%29,3) az katılıyorum, 21'i (%22,8) katılıyorum, 8'i (%8,7) çok katılıyorum, 7'si (%7,6) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 24' (%26,1) hiç katılmıyorum, 26'sı (%28,3) az katılıyorum, 25'i (%27,2) katılıyorum, 11'i (%12,0) çok katılıyorum, 6'sı (%6,5) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 30'u (%32,6) hiç katılmıyorum, 25'i (%27,2) az katılıyorum, 18'i (%19,6) katılıyorum, 7'si (%7,6) çok katılıyorum, 12'si (%13,0) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.” ifadesine; 14' (%15,2) hiç katılmıyorum, 15'i (%16,3) az katılıyorum, 24' (%26,1) katılıyorum, 19'u (%20,7) çok katılıyorum, 20'si (%21,7) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine; 52'si (%56,5) hiç katılmıyorum, 20'si (%21,7) az katılıyorum, 15'i (%16,3) katılıyorum, 3' (%3,3) çok katılıyorum, 2'si (%2,2) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.” ifadesine; 54' (%58,7) hiç katılmıyorum, 27'si (%29,3) az katılıyorum, 7'si (%7,6) katılıyorum, 3' (%3,3) çok katılıyorum, 1'i (%1,1) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “ğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 11'i (%12,0) hiç katılmıyorum, 19'u (%20,7) az katılıyorum, 34' (%37,0) katılıyorum, 17'si (%18,5) çok katılıyorum, 11'i (%12,0) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “cinsiyetimden ötürü glklerle karşılaşmaktayım.” ifadesine; 63’ (%68,5) hiç katılmıyorum, 13’ (%14,1) az katılıyorum, 11’i (%12,0) katılıyorum, 1’i (%1,1) ok katılıyorum, 4’ (%4,3) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.” ifadesine; 64’ (%69,6) hiç katılmıyorum, 17’si (%18,5) az katılıyorum, 9’u (%9,8) katılıyorum, 2’si (%2,2) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü glklerle karşılaşmaktayım.” ifadesine; 53’ (%57,6) hiç katılmıyorum, 30’u (%32,6) az katılıyorum, 5’i (%5,4) katılıyorum, 3’ (%3,3) ok katılıyorum, 1’i (%1,1) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “idarecilere yönelik özellikle yönetimsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.” ifadesine; 22’si (%23,9) hiç katılmıyorum, 38’i (%41,3) az katılıyorum, 18’i (%19,6) katılıyorum, 5’i (%5,4) ok katılıyorum, 9’u (%9,8) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “okul personeli, veliler ve evre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.” ifadesine; 32’si (%34,8) hiç katılmıyorum, 25’i (%27,2) az katılıyorum, 28’i (%30,4) katılıyorum, 5’i (%5,4) ok katılıyorum, 2’si (%2,2) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.” ifadesine; 22’si (%23,9) hiç katılmıyorum, 37’si (%40,2) az katılıyorum, 22’si (%23,9) katılıyorum, 7’si (%7,6) ok katılıyorum, 4’ (%4,3) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Eğitim kurumu yöneticileri “Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.” ifadesine; 45’i (%48,9) hiç katılmıyorum, 33’ (%35,9) az katılıyorum, 8’i (%8,7) katılıyorum, 4’ (%4,3) ok katılıyorum, 2’si (%2,2) tamamen katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Çizelge 5.10 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin, Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar Ölçeği Toplam Puanı

		N	Ort	Ss	t / F	P																																																																																																		
Cinsiyet	Kadın	29	2,716	0,774	-0,728	0,511																																																																																																		
	Erkek	63	2,824	0,6			Yaş	20-30 yaş	23	2,709	0,582	0,879	0,419	31-40 yaş	45	2,751	0,689	41 yaş ve üzeri	24	2,94	0,667	Medeni durum	Evli	64	2,791	0,654	0,028	0,977	Bekâr	28	2,787	0,678	Öğrenim durumu	Yüksekokul	5	3,173	0,544	2,927	0,059	Lisans	69	2,838	0,65	Yüksek lisans	18	2,498	0,641	Yöneticilikteki kıdem	0-5 yıl	41	2,789	0,591	1,718	0,185	6-10 yıl	31	2,655	0,711	11 yıl ve üzeri	20	3,002	0,679	Mesleki kıdem	0-7 yıl	24	2,836	0,566	1,834	0,166	8-15 yıl	38	2,642	0,707	16 yıl ve üzeri	30	2,94	0,641	Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul	33	2,904	0,719	2,077	0,131	Ortaokul	34	2,842	0,603	Lise	25	2,568	0,613	Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı
Yaş	20-30 yaş	23	2,709	0,582	0,879	0,419																																																																																																		
	31-40 yaş	45	2,751	0,689																																																																																																				
	41 yaş ve üzeri	24	2,94	0,667			Medeni durum	Evli	64	2,791	0,654	0,028	0,977	Bekâr	28	2,787	0,678	Öğrenim durumu	Yüksekokul	5	3,173	0,544	2,927	0,059	Lisans	69	2,838	0,65	Yüksek lisans	18	2,498	0,641	Yöneticilikteki kıdem	0-5 yıl	41	2,789	0,591	1,718	0,185	6-10 yıl	31	2,655	0,711	11 yıl ve üzeri	20	3,002	0,679	Mesleki kıdem	0-7 yıl	24	2,836	0,566	1,834	0,166	8-15 yıl	38	2,642	0,707	16 yıl ve üzeri	30	2,94	0,641	Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul	33	2,904	0,719	2,077	0,131	Ortaokul	34	2,842	0,603	Lise	25	2,568	0,613	Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642												
Medeni durum	Evli	64	2,791	0,654	0,028	0,977																																																																																																		
	Bekâr	28	2,787	0,678			Öğrenim durumu	Yüksekokul	5	3,173	0,544	2,927	0,059	Lisans	69	2,838	0,65		Yüksek lisans	18	2,498	0,641			Yöneticilikteki kıdem	0-5 yıl	41	2,789	0,591	1,718	0,185	6-10 yıl		31	2,655	0,711	11 yıl ve üzeri			20	3,002	0,679	Mesleki kıdem	0-7 yıl	24	2,836	0,566		1,834	0,166	8-15 yıl	38			2,642	0,707	16 yıl ve üzeri	30	2,94	0,641	Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul		33	2,904	0,719	2,077			0,131	Ortaokul	34	2,842	0,603	Lise	25	2,568		0,613	Görevi	Okul müdürü	17			2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642								
Öğrenim durumu	Yüksekokul	5	3,173	0,544	2,927	0,059																																																																																																		
	Lisans	69	2,838	0,65																																																																																																				
	Yüksek lisans	18	2,498	0,641			Yöneticilikteki kıdem	0-5 yıl	41	2,789	0,591	1,718	0,185	6-10 yıl	31	2,655	0,711	11 yıl ve üzeri	20	3,002	0,679	Mesleki kıdem	0-7 yıl	24	2,836	0,566	1,834	0,166	8-15 yıl	38	2,642	0,707	16 yıl ve üzeri	30	2,94	0,641	Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul	33	2,904	0,719	2,077	0,131	Ortaokul	34	2,842	0,603	Lise	25	2,568	0,613	Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642																																						
Yöneticilikteki kıdem	0-5 yıl	41	2,789	0,591	1,718	0,185																																																																																																		
	6-10 yıl	31	2,655	0,711																																																																																																				
	11 yıl ve üzeri	20	3,002	0,679			Mesleki kıdem	0-7 yıl	24	2,836	0,566	1,834	0,166	8-15 yıl	38	2,642	0,707	16 yıl ve üzeri	30	2,94	0,641	Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul	33	2,904	0,719	2,077	0,131	Ortaokul	34	2,842	0,603	Lise	25	2,568	0,613	Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642																																																					
Mesleki kıdem	0-7 yıl	24	2,836	0,566	1,834	0,166																																																																																																		
	8-15 yıl	38	2,642	0,707																																																																																																				
	16 yıl ve üzeri	30	2,94	0,641			Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul	33	2,904	0,719	2,077	0,131	Ortaokul	34	2,842	0,603	Lise	25	2,568	0,613	Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642																																																																				
Görev yaptığı okul kademesi	İlkokul	33	2,904	0,719	2,077	0,131																																																																																																		
	Ortaokul	34	2,842	0,603																																																																																																				
	Lise	25	2,568	0,613			Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642																																																																																			
Görevi	Okul müdürü	17	2,845	0,638	0,73	0,485																																																																																																		
	Müdür başyardımcısı	11	2,988	0,79																																																																																																				
	Müdür yardımcısı	64	2,741	0,642																																																																																																				

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,728$; $p=0,511>0,05$).

Yapılan t-testi sonucunda eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır ($t=0,028$; $p=0,977>0,05$).

Yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamaları yas değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır ($F=0,879$; $p=0,419>0,05$).

Yapılan Anova sonucunda eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamaları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bulunmamıştır ($F=2,927$; $p=0,059>0,05$).

Kıdem değişkeni açısından araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamaları ile grup ortalamaları arasındaki fark Anova sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,718$; $p=0,185>0,05$).

Mesleki kıdem değişkenine göre eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamaları ile grup ortalamaları arasındaki fark Anova sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,834$; $p=0,166>0,05$).

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamalarının okul kademesi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,077$; $p=0,131>0,05$).

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar ölçeği toplam puanı ortalamalarının görev değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,730$; $p=0,485>0,05$).

Çizelge 5.11 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin T-Testi Sonucu

	Kadın		Erkek		T	P
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşımın yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,69	1,31	3,59	1,25	0,36	0,721
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	3,97	1,27	4	1,14	0,13	0,897
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,66	1,57	3,65	1,32	0,01	0,989
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	3,62	1,08	3,94	1	1,37	0,173
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,14	1,36	3,37	1,27	0,78	0,438
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	3,41	1,38	4,11	1,03	2,7	0,019*
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,52	1,21	3,56	1,23	0,14	0,889
Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,21	1,24	3,6	1,19	1,47	0,145
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,52	1,2	2,41	1,2	0,38	0,704
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,24	1,33	3,67	1,19	1,53	0,128
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,45	1,18	3,38	1,11	0,26	0,792
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	2,9	1,47	3,06	1,23	0,57	0,572
Siyasetin veya siyasetlerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	3,41	1,64	3,13	1,36	0,88	0,415
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	2,79	1,59	2,86	1,37	0,2	0,843
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	2,86	1,51	2,94	1,15	0,26	0,814
Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,1	1,47	3,3	1,23	0,68	0,501

Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,28	1,36	2,33	1,16	0,21	0,835
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,31	1,31	2,51	1,13	0,74	0,462
Çalışacağıım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,52	1,48	2,37	1,31	0,5	0,621
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	2,79	1,35	3,35	1,33	1,85	0,067
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,79	1,11	1,7	0,94	0,42	0,674
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,55	0,83	1,6	0,87	0,27	0,79
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	2,93	1,33	3	1,09	0,26	0,794
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	2	1,23	1,4	0,89	2,67	0,022*
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,55	0,74	1,43	0,89	0,65	0,519
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,59	0,87	1,57	0,82	0,08	0,937
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,17	1,1	2,44	1,23	1,02	0,312
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	1,9	0,98	2,24	1,04	1,49	0,14
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	1,97	0,9	2,43	1,09	1,99	0,037*
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,66	0,81	1,79	1	0,65	0,517

Not: $p < .05^*$

Cinsiyet değişkenine göre anket maddelerine verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bir dizi bağımsız örneklem için t-testi gerçekleştirmiştir. Çizelge 5.11' de bağımsız örneklem için t-testi sonuçları görülmektedir. Çizelge 5.11' de görüldüğü gibi üç maddede cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Bu maddelerden ilki "sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır." maddesidir. Bu maddeye erkek eğitim yöneticilerinin ($X = 4.11 \pm 1,03$) kadın eğitim yöneticilerinden ($X = 3,41 \pm 1,38$) daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür.

Gruplar arasında farklılaşmanın görüldüğü ikinci madde "Cinsiyetinden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım." Bu maddeye kadın eğitim yöneticileri ($X = 2.00 \pm 1.23$) erkeklerden ($X = 1.40 \pm 0.89$) daha fazla katıldıklarını belirtmiştir. Son olarak " Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır." ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının erkeklerde ($X = 2.43 \pm 1.09$) kadın ($X = 1.97 \pm 0.90$) eğitim yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer maddelerde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 5.12 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları

	20-30 yaş		31-40 yaş		41 ve üzeri		F	P
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,48	1,2	3,62	1,34	3,75	1,22	0,27	0,767
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	4,09	1,13	3,82	1,21	4,21	1,14	0,96	0,389
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,5	1,41	3,51	1,47	4,04	1,2	1,28	0,284
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	3,83	0,83	3,78	1,15	3,96	1	0,24	0,789
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,43	1,31	3,24	1,37	3,25	1,19	0,18	0,837
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	3,83	1,34	4,02	1,14	3,71	1,16	0,59	0,559
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,61	1,08	3,6	1,23	3,38	1,35	0,31	0,737
Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,26	1,21	3,51	1,2	3,62	1,25	0,56	0,573
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,48	1,12	2,51	1,31	2,29	1,16	0,26	0,771
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,35	1,3	3,6	1,27	3,58	1,18	0,34	0,717
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,91	1,2	3,49	1,1	3,71	1	3,33	0,040*
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,13	1,18	3	1,38	2,92	1,32	0,16	0,854
Siyasetin veya siyasilere müdahaleleri beni zorlamaktadır.	2,78	1,45	3,22	1,48	3,62	1,35	2,02	0,138
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	2,74	1,36	2,89	1,54	2,83	1,34	0,08	0,922
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	2,65	1,23	2,91	1,36	3,17	1,09	0,97	0,382

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	2,74	1,42	3,27	1,37	3,67	0,87	3,13	0,049*
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,35	1,37	2,24	1,21	2,42	1,14	0,16	0,85
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,74	1,39	2,38	1,19	2,29	0,96	0,97	0,382
Çalışacağı personelini tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,3	1,33	2,36	1,37	2,62	1,41	0,4	0,672
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	2,96	1,49	3,13	1,36	3,46	1,18	0,84	0,435
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,43	0,59	1,71	0,97	2,04	1,27	2,26	0,111
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,52	0,59	1,49	0,79	1,83	1,13	1,38	0,258
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	2,78	1,24	2,91	1,08	3,29	1,23	1,27	0,286
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,57	0,79	1,44	0,94	1,88	1,36	1,36	0,262
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,7	0,77	1,33	0,64	1,5	1,18	1,44	0,243
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,57	0,84	1,4	0,69	1,92	0,97	3,19	0,046*
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,57	1,2	2,07	0,94	2,71	1,49	2,84	0,064
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	2,17	0,94	2,09	1,08	2,17	1,05	0,07	0,932
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	2,13	0,82	2,24	1,07	2,5	1,22	0,78	0,462
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,65	0,78	1,73	0,96	1,88	1,08	0,34	0,716

Not: $p < .05^*$

Çizelge 5.12' de eğitim kurumu yöneticilerinin yaş değişkenine göre anket maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 15.12' de görüldüğü gibi üç ifadede yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Bunlardan ilki “milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.” ($F=3,33$, $p < .05$) İfadesidir. Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda 41 yaş ve üzerinde olan eğitim yöneticilerinin “milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ($X = 3,71 \pm 1$), 20-30 yaş aralığında olan eğitim yöneticilerinden ($X = 2,91 \pm 1,20$) anlamlı şekilde yüksektir.

İkincisi "alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür." maddesinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür (F=3,13, p < .05). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda 41 yaş ve üzeri (X = 3,67 ± 0,87) olan eğitim kurumu yöneticilerinin ifadeye katılım düzeylerinin 20-30 (X = 2,74 ± 1,42) yaş aralığındaki eğitim kurumu yöneticilerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Son olarak "teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım." ifadesine katılım düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür(F=3,19, p < .05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda 41 yaş ve üzeri olan eğitim yöneticilerinin (X = 1,92 ± 0,97), 31-40 yaş aralığında olan eğitim yöneticilerinden (X = 1,40 ± 0,69) ifadeye katılım ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer maddelerde yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çizelge 5.13 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin t-Testi Sonuçları

	Evli		Bekâr		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,61	1,24	3,64	1,33	0,116	0,908
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	3,88	1,21	4,25	1,04	1,42	0,159
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,59	1,35	3,79	1,5	0,6	0,546
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	3,7	1,03	4,14	0,97	1,91	0,059
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,14	1,23	3,64	1,3	1,72	0,087
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	3,94	1,14	3,79	1,32	0,56	0,576
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,48	1,29	3,68	1,06	0,7	0,484
Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,55	1,19	3,32	1,25	0,82	0,413
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,44	1,23	2,46	1,2	0,1	0,923
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,56	1,21	3,46	1,35	0,35	0,73
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,56	1,08	3,04	1,17	2,1	0,039*

Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,05	1,34	2,93	1,25	0,4	0,691
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	3,33	1,47	2,96	1,4	1,11	0,271
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	2,92	1,4	2,64	1,52	0,86	0,393
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	2,92	1,15	2,89	1,52	0,1	0,929
Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,28	1,19	3,14	1,56	0,47	0,677
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,31	1,22	2,32	1,25	0,03	0,974
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,39	1,09	2,57	1,4	0,67	0,505
Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,47	1,31	2,29	1,49	0,59	0,555
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	3,25	1,3	3	1,49	0,81	0,419
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,73	1,06	1,71	0,85	0,09	0,93
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,61	0,94	1,54	0,64	0,38	0,706
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	3	1,13	2,93	1,27	0,27	0,789
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,44	0,91	1,93	1,25	2,125	0,067
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,34	0,82	1,75	0,84	2,17	0,033*
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,64	0,9	1,43	0,64	1,13	0,261
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,44	1,19	2,18	1,19	0,96	0,34
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	2,06	0,97	2,29	1,15	0,96	0,341
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	2,31	1,1	2,21	0,96	0,41	0,683
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,78	0,95	1,68	0,95	0,48	0,634

Not: $p < .05^*$

Medeni durum değişkenine göre anket maddelerine verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bir dizi bağımsız örneklem için t-testi gerçekleştirmiştir. Çizelge 5.13' de bağımsız örneklem için t-testi sonuçları görülmektedir.

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin “milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri

ortalamalarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2,096$; $p=0,039<0,05$). Evli olan okul yöneticilerinin “milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ($x=3,560$), bekâr olan okul yöneticilerinin “milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeylerinden ($x=3,040$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin “yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,166$; $p=0,033<0,05$). Bekâr olan okul yöneticilerinin “yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeyleri ($x=1,750$), evli olan okul yöneticilerinin “yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeylerinden ($x=1,340$) yüksek bulunmuştur. Diğer maddelerde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 5.14 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları

	Yüksek Okul		Lisans		Yüksek Lisans		F	p
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	4	1,41	3,59	1,29	3,61	1,2	0,24	0,79
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	4,6	0,89	4,01	1,17	3,72	1,23	1,17	0,316
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,8	0,84	3,78	1,41	3,11	1,37	1,71	0,186
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	3,6	0,89	3,94	1	3,5	1,15	1,47	0,236
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3	0,71	3,43	1,32	2,83	1,25	1,7	0,189
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	4	0,71	3,94	1,21	3,67	1,24	0,4	0,672
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,4	1,52	3,64	1,21	3,22	1,17	0,87	0,424
Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	4,8	0,45	3,48	1,22	3,11	1,08	4,08	0,020*
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,2	1,3	2,55	1,23	2,11	1,13	1,04	0,358
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,8	1,1	3,67	1,2	2,94	1,35	2,62	0,079
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,6	1,14	3,45	1,09	3,17	1,3	0,52	0,595
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,2	1,1	3,07	1,33	2,72	1,27	0,56	0,571
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	4,2	0,84	3,28	1,41	2,72	1,6	2,31	0,105
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	3,6	1,14	2,9	1,43	2,39	1,46	1,68	0,192
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	3,4	1,14	2,97	1,28	2,56	1,2	1,17	0,316

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,6	0,55	3,36	1,33	2,67	1,24	2,3	0,106
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,6	1,52	2,33	1,21	2,17	1,25	0,27	0,762
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,2	1,1	2,58	1,22	2	1,03	1,84	0,164
Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	3,2	1,64	2,45	1,37	2,06	1,21	1,5	0,229
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	3,4	0,89	3,33	1,36	2,5	1,3	2,89	0,061
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,8	1,1	1,7	0,96	1,83	1,15	0,15	0,863
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	2,2	0,84	1,57	0,9	1,5	0,62	1,42	0,248
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	4	1	3	1,13	2,61	1,24	2,94	0,058
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,6	0,89	1,55	1,07	1,72	0,96	0,19	0,826
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,2	0,45	1,48	0,89	1,5	0,79	0,27	0,768
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	2,2	1,3	1,61	0,84	1,28	0,46	2,74	0,07
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	3,8	1,64	2,32	1,08	2,11	1,28	4,39	0,015*
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	2,4	1,34	2,19	1,03	1,83	0,92	1,03	0,361
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	3,6	1,52	2,28	1	1,94	0,87	5,32	0,007**
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	2,2	1,79	1,7	0,88	1,83	0,92	0,75	0,477

Not: $p < .05^*$, $p < .01^{**}$

Anket maddelerinin öğrenim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir dizi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 5.14' de eğitim yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre anket maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 5.14' de görüldüğü gibi üç ifadede yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu maddelerinden ilkinde “okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını

yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine araştırmaya katılan okul yöneticileri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklı cevap vermiştir ($F=4,08$, $p< .05$). $p< .05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu yüksekokul olan eğitim yöneticilerinin bu ifadeye katılım düzeyleri ($4,80 \pm 0,45$), lisans mezunu olan ($3,48 \pm 1,22$) ve yüksek lisans mezunu olan ($3,11 \pm 1,08$) eğitim yöneticilerinden anlamlı şekilde yüksektir.

İkinci olarak “idarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.” ifadesi öğrenim düzeyine göre farklılaşmaktadır ($F=4,39$, $p< .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda öğrenim durumu yüksekokul olan eğitim yöneticilerinin ($3,80 \pm 1,64$), öğrenim durumu lisans olan ($2,32 \pm 1,08$) ve yüksek lisans olan ($2,11 \pm 1,28$) katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Son olarak eğitim kurumu yöneticilerinin “personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre değişmektedir ($F=5,32$, $p< .01$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlemsonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda öğrenim durumu yüksekokul olan eğitim yöneticilerinin puan ortalamalarının ($3,60 \pm 1,52$), öğrenim durumu lisans ($2,28 \pm 1,00$) ve yüksek lisans olan ($1,94 \pm 0,87$) eğitim yöneticilerinden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer maddelerde öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çizelge 5.15 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yöneticilikteki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları

	0-5 yıl		6-10 yıl		11 ve üzeri		F	p
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,54	1,25	3,45	1,31	4,05	1,19	1,54	0,221
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	4	1,07	3,74	1,29	4,35	1,14	1,66	0,195
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,46	1,38	3,58	1,54	4,15	1,09	1,72	0,185
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	3,85	0,96	3,71	1,19	4	0,92	0,49	0,616
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,41	1,28	3,29	1,42	3,05	1,15	0,53	0,593
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	3,8	1,25	3,94	1,21	4	1,08	0,21	0,812
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,8	1,05	3,26	1,18	3,45	1,5	1,89	0,157
Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,39	1,14	3,42	1,26	3,75	1,29	0,65	0,527
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,49	1,25	2,39	1,23	2,45	1,19	0,06	0,942
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,44	1,18	3,55	1,34	3,7	1,26	0,3	0,745
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,34	1,24	3,26	1	3,75	1,07	1,27	0,287
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,27	1,23	2,52	1,36	3,25	1,21	3,55	0,033*
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	3,07	1,39	3,03	1,54	3,8	1,36	2,12	0,126
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	2,95	1,41	2,71	1,55	2,8	1,32	0,26	0,775
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	2,88	1,19	2,74	1,4	3,25	1,12	1,01	0,368

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,12	1,33	3,26	1,41	3,45	1,1	0,43	0,655
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,39	1,26	2,19	1,2	2,35	1,23	0,24	0,791
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,8	1,25	2,1	1,17	2,25	0,91	3,68	0,029**
Çalışacağıım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,32	1,29	2,19	1,33	2,95	1,47	2,12	0,127
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	3,17	1,3	3,1	1,47	3,3	1,34	0,13	0,875
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,61	0,86	1,71	1,04	2	1,17	1,04	0,357
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,56	0,74	1,39	0,72	1,95	1,15	2,78	0,067
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	2,78	1,04	2,84	1,24	3,6	1,14	3,88	0,024*
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,56	0,92	1,45	1,09	1,85	1,18	0,91	0,404
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,56	0,71	1,32	0,91	1,5	1	0,72	0,491
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,49	0,75	1,45	0,72	1,95	1,05	2,72	0,071
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,46	1,1	2	1,03	2,7	1,49	2,46	0,091
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	2,24	1,09	2	0,93	2,1	1,07	0,5	0,608
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	2,32	0,99	2,13	0,96	2,45	1,32	0,6	0,551
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,56	0,71	1,94	1,12	1,85	1,04	1,55	0,218

Not: $p < .05^*$.

Anket maddelerinin yöneticilikteki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir dizi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 5.15' de eğitim yöneticilerinin yöneticilikteki kıdem yılına göre anket maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 5.15' de görüldüğü gibi üç ifadede yöneticilikteki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin

“merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F=3,55$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda yöneticilikteki kıdemi 0-5 yıl ($3,27 \pm 1,23$), olan eğitim yöneticilerinin ifadesine katılım düzeyleri yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl ($2,52 \pm 1,36$) olan eğitim yöneticilerinin katılım düzeylerinden yüksek olduğu bulunmuştur.

İkincisi araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin “okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının yöneticilikteki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,68$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda yöneticilikteki kıdemi 0-5 yıl olan eğitim yöneticilerinin ($2,80 \pm 1,25$), yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl ($2,10 \pm 1,17$) olan eğitim yöneticilerinden anlamlı bir şekilde yüksek puan aldığı görülmüştür.

Son olarak araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin “öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının yöneticilikteki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3,88$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda kıdemi 11 yıl ve üzeri olan eğitim yöneticilerinin ($3,60 \pm 1,14$), kıdemi 0-5 yıl olan eğitim yöneticilerinden ($2,78 \pm 1,04$) anlamlı şekilde yüksek puan aldıkları görülmüştür. Diğer maddelerde yöneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Çizelge 5.16 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları

	0-7 yıl		8-15 yıl		16 yıl ve üzeri		F	P
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,540	1,215	3,470	1,330	3,870	1,224	0,868	0,423
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	4,120	1,116	3,660	1,214	4,300	1,088	2,845	0,063
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,620	1,345	3,340	1,547	4,070	1,143	2,337	0,103
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	3,880	0,947	3,680	1,141	4,000	0,947	0,807	0,450
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,620	1,279	3,080	1,402	3,300	1,149	1,313	0,274
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	4,080	1,139	3,870	1,189	3,770	1,251	0,478	0,621
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,750	1,032	3,470	1,268	3,470	1,306	0,462	0,631
Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,420	1,213	3,450	1,224	3,570	1,223	0,121	0,886
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,500	1,103	2,530	1,350	2,300	1,149	0,318	0,729
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,500	1,319	3,390	1,264	3,730	1,172	0,627	0,537
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,170	1,274	3,370	1,076	3,630	1,066	1,171	0,315
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,250	1,189	2,840	1,326	3,030	1,377	0,721	0,489
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	3,040	1,398	3,080	1,459	3,530	1,479	1,061	0,350
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	2,960	1,429	2,680	1,491	2,930	1,388	0,365	0,695
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	2,920	1,248	2,760	1,384	3,100	1,125	0,590	0,556
Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,040	1,459	3,160	1,443	3,500	0,938	0,948	0,391

Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,500	1,414	2,110	1,060	2,430	1,251	0,975	0,381
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,920	1,349	2,210	1,189	2,370	0,964	2,797	0,066
Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,460	1,382	2,160	1,263	2,700	1,442	1,361	0,262
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	3,120	1,454	2,920	1,440	3,530	1,106	1,760	0,178
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,500	0,659	1,680	0,989	1,970	1,189	1,546	0,219
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,580	0,654	1,420	0,758	1,800	1,064	1,677	0,193
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	2,880	1,154	2,870	1,143	3,200	1,215	0,800	0,452
Cinsiyetinden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,710	1,042	1,340	0,708	1,800	1,324	1,884	0,158
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,790	0,779	1,260	0,601	1,470	1,074	3,008	0,054
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,540	0,833	1,420	0,722	1,800	0,925	1,813	0,169
İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,460	1,215	2,080	0,969	2,630	1,377	1,970	0,146
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	2,250	0,989	2,130	1,070	2,030	1,033	0,291	0,748
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	2,290	0,955	2,030	0,854	2,600	1,276	2,582	0,081
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,670	0,761	1,790	1,018	1,770	1,006	0,129	0,879

Not: $p < .05^*$.

Anket maddelerinin yöneticilikteki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir dizi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 5.16' da eğitim yöneticilerinin mesleki kıdem yılına göre anket maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Maddelerde mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Çizelge 5.17 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Okul Kademesi Değişkenine Göre Karşılaştıkları Güçlüklere İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları

	İlkokul		Ortaokul		Lise		F	p
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,64	1,32	3,74	1,14	3,44	1,39	0,39	0,677
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	4,21	1,27	3,91	1,14	3,8	1,08	1	0,373
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,7	1,49	3,82	1,27	3,36	1,44	0,82	0,444
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	4,15	0,91	3,71	1,12	3,6	1	2,56	0,083
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,3	1,33	3,5	1,26	3	1,29	1,07	0,346
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	4,09	1,01	3,85	1,18	3,68	1,41	0,87	0,421
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,58	1,32	3,56	1,26	3,48	1,05	0,05	0,954
Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,73	1,31	3,41	1,13	3,24	1,17	1,24	0,293
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,33	1,27	2,71	1,19	2,24	1,17	1,28	0,282
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,76	1,09	3,5	1,29	3,28	1,37	1,07	0,348
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,64	1,06	3,44	1,08	3,04	1,24	2,06	0,133
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	2,97	1,33	3,15	1,18	2,88	1,45	0,32	0,725
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	3,21	1,54	3,35	1,25	3,04	1,62	0,33	0,72
Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	3,09	1,59	2,91	1,38	2,4	1,23	1,76	0,178
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	3,21	1,29	3	1,28	2,4	1,08	3,22	0,045*
Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,67	1,11	3,26	1,4	2,64	1,22	4,79	0,011**
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,36	1,19	2,41	1,18	2,12	1,33	0,45	0,642
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,45	1,28	2,59	1,16	2,24	1,13	0,61	0,544
Çalışacağıım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,42	1,48	2,5	1,31	2,28	1,31	0,19	0,83
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	3,36	1,25	3,15	1,52	2,96	1,27	0,64	0,532

Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,7	1,1	1,82	1	1,64	0,86	0,27	0,767
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,61	1,03	1,74	0,83	1,36	0,57	1,42	0,248
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	3,24	1,15	2,88	1,2	2,76	1,13	1,41	0,25
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,85	1,4	1,38	0,65	1,52	0,87	1,79	0,174
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,42	1,03	1,5	0,75	1,48	0,71	0,07	0,933
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,52	0,97	1,62	0,74	1,6	0,76	0,14	0,87
İdarecilere yönelik özellikle yönetimsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,52	1,42	2,41	1,1	2,08	0,95	1	0,371
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	2,12	1,11	2,32	0,98	1,88	0,97	1,35	0,265
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	2,55	1,23	2,29	1	1,92	0,76	2,61	0,079
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,73	1,01	1,82	0,94	1,68	0,9	0,18	0,837

Not: $p < .05^*$, $p < .01^{**}$

Anket maddelerinin çalıştığı kuruma göre eğitim yöneticilerinin puanlarında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir dizi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 5.17’ de eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumlara göre anket maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 5.17’ de görüldüğü gibi iki maddede çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Birinci madde olan “denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ($F=3,22$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda okul kademesi ilkokul ($3,21 \pm 1,29$), olan eğitim yöneticilerinin ifadeye katılım düzeyleri okul kademesi lise olan eğitim yöneticilerinden ($2,40 \pm 1,08$) anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

İkinci madde “alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının okul kademesi değişkenine görede anlamlı

bir farklılık vardır ($F=4,79$, $p< .01$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Okul kademesi ilkokul olan eğitim yöneticilerinin ($3,67 \pm 1,11$), okul kademesi lise olan eğitim yöneticilerinden ($2,64 \pm 1,22$) anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 5.18 : Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Tek Yönlü Anova Sonuçları

	Okul müdürü		Müdür başyardımcısı		Müdür yardımcısı		F	p
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,76	1,25	4,18	1,4	3,48	1,23	1,58	0,211
Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	4,35	1,06	4,18	0,98	3,86	1,22	1,37	0,259
Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	3,94	1,25	3,64	1,5	3,58	1,42	0,45	0,639
Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	4,12	0,99	3,91	0,83	3,75	1,07	0,88	0,417
Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	3,29	1,26	3,09	1,04	3,33	1,36	0,15	0,857
Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	3,71	1,11	4,36	0,67	3,86	1,27	1,1	0,338
Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	3,06	1,2	3,91	1,38	3,61	1,18	1,98	0,144
Okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	3,47	1,23	3,64	1,36	3,45	1,19	0,11	0,899
İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,24	0,9	2,36	1,29	2,52	1,29	0,38	0,685
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	3,76	1,09	3,73	1,35	3,44	1,27	0,61	0,545
Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	3,59	1	3,27	1,19	3,38	1,16	0,32	0,729
Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	2,76	1,25	2,73	1,56	3,12	1,28	0,8	0,451
Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	3,41	1,58	3,27	1,68	3,16	1,39	0,21	0,808

Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	2,94	1,52	2,91	1,22	2,8	1,46	0,08	0,921
Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	3,12	1,17	2,82	1,33	2,88	1,29	0,28	0,758
Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	3,53	0,94	3,18	1,33	3,17	1,39	0,51	0,601
Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	2,24	1,15	2,45	1,29	2,31	1,25	0,11	0,9
Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	2,12	0,86	2,18	1,08	2,58	1,27	1,32	0,271
Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	2,47	1,33	3,09	1,76	2,28	1,28	1,71	0,187
Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	3,53	1,18	3,36	1,27	3,05	1,41	0,97	0,382
Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	1,88	1,22	2,09	0,94	1,62	0,93	1,29	0,282
Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	1,76	1,2	2,09	1,04	1,45	0,67	3,22	0,045*
Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	3,24	1,56	3,45	0,52	2,83	1,11	1,89	0,156
Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,88	1,41	1,55	0,69	1,52	0,98	0,84	0,434
Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	1,35	1	1,55	0,82	1,48	0,82	0,21	0,809
Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.	1,82	1,13	2	1	1,44	0,66	3,25	0,044*
İdarecilere yönelik özellikle yönetimsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	2,18	1,07	3,18	1,6	2,27	1,1	3,16	0,047*
Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	1,82	0,88	2,55	1,04	2,14	1,05	1,68	0,193
Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	2,29	1,26	2,73	1,27	2,2	0,95	1,17	0,315
Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	1,71	0,99	2,18	1,33	1,69	0,85	1,32	0,273

Not: $p < .05^*$.

Anket maddelerinin yöneticilerin görev değişkenine (Müdür, Müdür Baş Yardımcısı, Müdür Yardımcısı) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir dizi Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) gerçekleştirilmiştir. Çizelge 5.18' de eğitim kurumu yöneticilerinin yöneticilik görevlerine göre anket maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin Tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Çizelge 5.18' de görüldüğü gibi üç ifadede yöneticilikteki görevlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir.

İlk olarak eğitim yöneticilerinin “aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F=3,22, p < .05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür başyardımcısı ($2,09 \pm 1,04$) olan eğitim yöneticilerinin puanlarının, görevi müdür yardımcısı olan eğitim yöneticilerinden ($1,45 \pm 0,67$) anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

İkincisi “teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,25, p < .05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür başyardımcısı olan eğitim yöneticilerinin ($2,00 \pm 1,00$), görevi müdür yardımcısı olan eğitim yöneticilerinden ($1,44 \pm 0,66$) anlamlı bir şekilde yüksek puan aldığı görülmüştür.

Son olarak, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin “idarecilere yönelik özellikle yönetimsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3,16, p < .05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür başyardımcısı olan eğitim yöneticilerinin ($3,180 \pm 1,60$), görevi okul müdürü ($2,18 \pm 1,07$) ve müdür yardımcısı ($2,27 \pm 1,10$) olan yöneticilerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür.

6.TARTIŞMA-SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumu yöneticilerinin, yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara çözüm yolları bulmaktır. Bu amaç doğrultusunda elde edilen verilerin analizleri sonucunda araştırmacı birtakım sonuçlara ulaşmıştır. Bu sonuçlar aşağıda sırasıyla tartışılmıştır.

Araştırmacı eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye bakmış üç maddede cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Bu maddelerden ilki "sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır." maddesidir. Bu maddeye erkek eğitim yöneticilerinin, kadın eğitim yöneticilerinden daha yüksek düzeyde katıldıkları görülmüştür. Gruplar arasında farklılaşmanın görüldüğü ikinci madde "Cinsiyetinden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım. Bu maddeye kadın eğitim yöneticileri, erkeklerden daha fazla katıldıklarını belirtmiştir. Son olarak "Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır." ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının erkeklerde, kadın eğitim yöneticilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. İlgili literatür tarandığında Aydemir (2013) ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu anlamlılık Türkiye'de kadın ve erkeklerden farklı rollerin bekleniyor olmasından kaynaklanabilir.

Araştırmacı eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye bakmış üç ifadede yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bunlardan ilki "milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir." ifadesidir. 41

yaş ve üzerinde olan eğitim yöneticilerinin “milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri, 20-30 yaş aralığında olan eğitim yöneticilerinden anlamlı şekilde yüksektir. İkincisi "alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür." maddesinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. 41 yaş ve üzeri olan eğitim kurumu yöneticilerinin ifadeye katılım düzeylerinin, 20-30 yaş aralığındaki eğitim kurumu yöneticilerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak “teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 41 yaş ve üzeri olan eğitim yöneticilerinin, 31-40 yaş aralığında olan eğitim yöneticilerinden ifadeye katılım ortalamaların daha yüksek olduğu bulunmuştur. İlgili literatüre bakıldığında Yılmaz, Yazıcı ve Yazıcı (2014) okul yöneticilerinin yönetsel sorunlar ve bunun neticesinde yaşadıkları tükenmişlikleri ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu anlamlı farklılık çalışmaya katılan yöneticilerin yaş artışı ile daha da tecrübe kazanmalarından dolayı olabilir.

Araştırmacı tarafından eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile medeni durum değişkeni arasındaki ilişkiye bakılmış ve iki maddede medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu maddelerden ilki "Milli eğitim mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir." maddesidir. Bu madde ortalamasının evli ($X = 3,56 \pm 1,08$) eğitim yöneticilerinde bekâr ($X = 3,04 \pm 1,17$) eğitim yöneticilerinden anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür. Diğer ise bekâr olan okul yöneticilerinin “yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeyleri, evli olan okul yöneticilerinin “yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeylerinden yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre evli olan eğitim yöneticilerinin fazla sorumlulukların olması daha çok sorun yaşamalarına sebep olduğu düşünülebilir. İlgili literatür tarandığında medeni durumun eğitim yöneticilerini nasıl etkilediğine ölçen çalışmalara rastlanılmaktadır. Örneğin Yılmaz, Yazıcı ve Yazıcı (2014) okul yöneticilerinin yaşadığı yönetsel sorunlar ve bunun neticesinde yaşadıkları tükenmişlikleri ile medeni durumları arasında herhangi bir anlam bulamamışlardır. Yukarıda sözü edilen çalışma ile yapılan çalışma arasındaki farklı sonuçların elde edilmesi çalışma gruplarının farklı olmasından kaynaklanabilir.

Araştırmacı eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile öğrenim düzeyi değişkeni arasındaki ilişkiye bakmış ve üç ifadede öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu maddelerinden ilkinde “okulun boya, badana başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacını yerel imkânlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine araştırmaya katılan okul yöneticileri öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklı cevap vermiştir ($F=4,08$, $p < .05$). Öğrenim durumu yüksekokul olan eğitim yöneticilerinin bu ifadeye katılım düzeyleri ($4,80 \pm 0,45$), lisans mezunu olan ($3,48 \pm 1,22$) ve yüksek lisans mezunu olan ($3,11 \pm 1,08$) eğitim yöneticilerinden anlamlı şekilde yüksektir. İkinci olarak “idarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.” ifadesi öğrenim düzeyine göre farklılaşmaktadır ($F=4,39$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda öğrenim durumu yüksekokul olan eğitim yöneticilerinin ($3,80 \pm 1,64$), öğrenim durumu lisans olan ($2,32 \pm 1,08$) ve yüksek lisans olan ($2,11 \pm 1,28$) katılımcılardan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Son olarak eğitim kurumu yöneticilerinin “personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre değişmektedir ($F=5,32$, $p < .01$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda öğrenim durumu yüksekokul olan eğitim yöneticilerinin puan ortalamalarının ($3,60 \pm 1,52$), öğrenim durumu lisans ($2,28 \pm 1,00$) ve yüksek lisans olan ($1,94 \pm 0,87$) eğitim yöneticilerinden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. İlgili literatüre bakıldığında benzer sonuçları elde eden çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin; Aydemir (2013) ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar ile öğrenim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu anlamlı farklılık Türkiye’de eğitim düzeyi arttıkça insanların daha çok saygı gösteriyor ve buna göre davranıyor olmasından kaynaklanabilir.

Araştırmacı eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile yöneticilikteki kıdem yılı değişkeni arasındaki ilişkiye bakmış ve üç ifadede yöneticilikteki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin “merkeziyetçi bir

yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F=3,55$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda yöneticilikteki kıdemi 0-5 yıl ($3,27 \pm 1,23$), olan eğitim yöneticilerinin ifadesine katılım düzeyleri yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl ($2,52 \pm 1,36$) olan eğitim yöneticilerinin katılım düzeylerinden yüksek olduğu bulunmuştur. İkincisi araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin “okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının yöneticilikteki kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,68$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda yöneticilikteki kıdemi 0-5 yıl olan eğitim yöneticilerinin ($2,80 \pm 1,25$), yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl ($2,10 \pm 1,17$) olan eğitim yöneticilerinden anlamlı bir şekilde yüksek puan aldığı görülmüştür. Son olarak araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin “öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının yöneticilikteki kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3,88$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda kıdemi 11 yıl ve üzeri olan eğitim yöneticilerinin ($3,60 \pm 1,14$), kıdemi 0-5 yıl olan eğitim yöneticilerinden ($2,78 \pm 1,04$) anlamlı şekilde yüksek puan aldıkları görülmüştür. İlgili literatür tarandığında benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara rastlanılmaktadır. Örneğin; Umuzdaş 2006 yılında yazmış olduğu “Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar” başlıklı yüksek lisans tezinde kıdem yılı arttıkça sorun yaşama düzeyinin azaldığını bulmuştur. Bu çalışmaya katılan yöneticilerin kıdem yıllarının artması ile elde ettikleri mesleki anlamda daha fazla tecrübeye sahip olmalarından kaynaklanabilir.

Araştırmacı eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile çalışılan kurum değişkeni arasındaki ilişkiye bakmış ve iki maddede çalışılan kuruma göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Birinci madde olan “denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ($F=3,22$, $p < .05$). Bu maddeye verilen cevaplardaki farklılıkların kaynağını

belirlemek amacıyla işlem sonrası LSD testi gerçekleştirilmiştir. Lsd testi sonucunda okul kademesi ilkokul ($3,21 \pm 1,29$), olan eğitim yöneticilerinin ifadeye katılım düzeyleri okul kademesi lise olan eğitim yöneticilerinden ($2,40 \pm 1,08$) anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. İkinci madde “alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının okul kademesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır ($F=4,79, p< .01$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Okul kademesi ilkokul olan eğitim yöneticilerinin ($3,67 \pm 1,11$), okul kademesi lise olan eğitim yöneticilerinden ($2,64 \pm 1,22$) anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. İlgili literatüre bakıldığında benzer sonuçları elde eden çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Örneğin Demirtaş, Üstüner ve Özer 2007 yılında “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmalarında okul müdürlerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile çalışılan kurum değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu anlamlı farklılık çalışmaya katılan yöneticilerin farklı okul seviye ve türlerinde farklı sorunlarla karşı karşıya kalmalarından dolayı olabilir.

Araştırmacı tarafından eğitim kurumunda görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar ile görev değişkeni (Müdür, Müdür Baş Yardımcısı, Müdür Yardımcısı) arasındaki ilişkiye bakılmış ve üç ifadeye yöneticilikteki görevlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

İlk olarak eğitim yöneticilerinin “aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($F=3,22, p< .05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür başyardımcısı ($2,09 \pm 1,04$) olan eğitim yöneticilerinin puanlarının, görevi müdür yardımcısı olan eğitim yöneticilerinden ($1,45 \pm 0,67$) anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. İkincisi “teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.” ifadesine katılım düzeyleri ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,25, p< .05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür başyardımcısı olan eğitim yöneticilerinin ($2,00 \pm 1,00$), görevi müdür yardımcısı olan eğitim yöneticilerinden ($1,44 \pm 0,66$) anlamlı bir şekilde yüksek puan aldığı görülmüştür. Son olarak, araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin “idarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.” ifadesine katılım düzeyleri

ortalamalarının görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($F=3,16$, $p<.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla post-hoc analizi yapılmıştır. Görevi müdür başyardımcısı olan eğitim yöneticilerinin ($3,180 \pm 1,60$), görevi okul müdürü ($2,18 \pm 1,07$) ve müdür yardımcısı ($2,27 \pm 1,10$) olan yöneticilerden daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. İlgili literatür tarandığında benzer sonuçlara ulaşan araştırmalara rastlanılmaktadır. Örneğin Yılmaz ve Murat (2008) yılında yapmış oldukları çalışmada görev değişkeninin okul yöneticilerinin iş doyumlarını etkilediğini bulmuşlardır. Bu anlamlı farklılık çalışmaya katılan yöneticilerin görev tanımlamaları değiştikçe görev yaptıkları okuldaki öğretmenlerin kendilerine gösterdikleri yaklaşımın farklılaşmasından kaynaklanıyor olabilir.

6.2 Öneriler

Bu araştırmada eğitim kurumu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı zorluklar incelenmiş ve araştırma sonucunda eğitim kurumu yöneticilerinin cinsiyet, yaş, kıdem, medeni durum, mesleki kıdem, çalışılan okul türü, görevi gibi değişkenlerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmacı birtakım önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler:

1. Kadın yöneticilerin sayılarının artırılması için gerekli olan eğitim politikaları ve teşvik edici unsurların sağlanması gerekmektedir.
2. Eğitim yöneticilerinin eğitilmesi ve seçilmesinde belli bir yaşın üzerinde öğretmenlerden tercih edilmesi gerekmektedir.
3. Medeni durumun eğitim yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları etkilememesi için okul yöneticilerinin sorumlulukları azaltılmalıdır.
4. Eğitim yöneticilerine yüksek lisans ve doktora eğitimi yapabilmeleri için gerekli olan eğitim politikaları ve teşvik edici unsurların sağlanması gerekmektedir.
5. Eğitim yöneticilerinin eğitilmesi ve seçilmesinde mesleki kıdem bir ölçüt olarak alınması gerekmektedir.
6. Çalışılan kurumların seviyesi ve türü değiştikçe yöneticilerin yaşadıkları sorunlar değiştiği için farklı eğitim düzeylerindeki okullar ve farklı türdeki okullar için ihtiyacın belirlenmesine göre farklı sayıda ve nitelikte eğitim yöneticisinin belirlenmesi gerekmektedir. Hatta farklı seviye ve türdeki okullar için farklı eğitim yönetici eğitimi imkânları sağlanmalıdır.

7. Öğrenci sayısı fazla olan eğitim kurumlarının yanına bir okul daha yapılıp, sayılar azaltılmalıdır.
8. Eğitim kurumu yöneticiliği maddi ve manevi açıdan cazip hale getirilmelidir.
9. Eğitim kurumu yöneticilerine yetkileri nispetinde sorumluluklar verilmelidir. Yetki ve sorumlulukları gözden geçirilmelidir.
10. Farklı görev tanımlamasına sahip eğitim yöneticilerine farklı yaklaşımlarda bulunulmaması için yaptırımını olan bazı kanunlar çıkartılabilir, şeklinde sıralanabilir.

KAYNAKLAR

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K.** (2012) *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Aydemir, N.** (2013). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları Yönetimsel sorunlar (Uşak ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M.** (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Baird, L.** (2011). *Liderlik* (Harvard Business School Press) İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Başaran, İ.E.** (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Başaran, İ.E.** (1996). *Türkiye Eğitim sistemi*. Ankara: Ekinoks.
- Başaran, İ.E. ve Çinkır, Ş.** (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Y.
- Bıyık, E.** (2014). "İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar: Araklı örneği". İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst.
- Bursalıoğlu, Z.** (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Y.
- Çelik, V.** (2013). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Charles, C. M.** (1999). *Building classroom discipline*. (6. Baskı). New York: Addison, Wesley&Longman. Sharp.
- Demirtaş, H.,Üstüner, M. & Özer, N.** (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 421-455.
- DeVellis, R. F.** (2012). *Scale development: theory and applications* (3. bs.).London: SAGE.
- Efil, İ.** (2013). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*. Bursa: Dora Y.
- Elliot, E. B.,Mosier, E.** (1945). "Organization of Planning for Education" in *American Education in the Post.War Period, Part II, Structural Re organization*. National Society for the Study of Education. Chicago

- Eren, E.** (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Erçetin, Ş. Ş.** (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Y.
- Eren . E.** (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, İ.** (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Esen, E.** (2009). "Öğrenci mevcudu 1000 ve üzeri olan resmi ilköğretim okullarında yaşanan yönetim sorunları: İstanbul Sarıyer örneği." İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- French, J. P. R. Jr.,and Raven, B.** (1960). *Thebases of socialpower*. In D.Cartwrightand A. Zander (eds.), *Groupdynamics*. New York: Harper and Row.
- Genç, F.** (2008). *Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökoğlu, B.** (2005). "*İlköğretim okulu müdürlerinin yönetsel sorunları*". İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürsel, M.**(2003). *Okul Yönetimi (Kurumsal ve Uygulamalı)*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Hausman, S. C.,Crow, M. G, Sperry, J. D.** (2000). "Portrait of the "Ideal Principal": Context and Self," NASSP Bulletin, Vol.84, No. 617, pp.1-7.
- Ho, R.** (2013). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS, Second Edition*(2 edition.). Boca Raton ; New York: Chapman and Hall/CRC.
- Isık, H. ve Aksoy, E. (2008)** "İköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini". Kırgızistan - Türkiye Manas Üniv. Sos. Bil. Dergisi, Sayı: 19.
- Kalaycı, S.** (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Karadağ, E.** (2011). *İlköğretim okul müdürlerinin mevzuat görevleri öz-yeterlilik düzeylerinin değerlendirilmesi*. E-Journal of New World Sciences Academy,6(1), 605-620.
- Karasar, N.** (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler* (24.baskı). Ankara: Nobel.
- Karip, E.** (2004).*Eğitim ve Okul Yöneticiliği*, Ankara.
- Kaya, Y.K.,** (1993). *Eğitim Yönetimi; Kuramları Türkiye Uygulamaları*. Ankara.

- Memduhoğlu, H. B.** (2007). *Türk eğitim sisteminde okulların yönetimi ve okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunsalı*. Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, 176, 89-90.
- Mcgraine, I. K.** (1993). *Pennsylvania okul yöneticilerinin iletişimle ilgili etkinlik, beceri ve ihtiyaçlarının analizi* (PHD Thesis, Temple University, 1993). *Dissertation Abstracts International The Humanities and Social Sciences*, 53, 9.
- Murphy, J.** (1990). *Instructional leadership*. Focus on curriculum responsibilities. NASSP Bulletin, 74, 1-4.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H.** (1994). *Psychometric theory*. New York ; Montréal: McGraw-Hill.
- Özçelik, N.** (2001). *"İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar. (Kırıkkale ili örneği)"*. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, Y.** (2010). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokul, T.** (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa.
- Sarıce, S.** (2006). *"İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Esenler ilçesi örneği)"*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M.** (2013) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Turan, S.** (2003) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- Taymaz, H.** (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Taymaz, H.** (2000). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taymaz, H.** (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A.
- The Educational Research Service** (1991). *Educator Opinion Poll*. Arlington, V.A: Educational Research Service.
- Tok, E.** (2002). *Okulöncesi eğitim kurumlarında yönetim sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Umuzdaş, S.** (2006). *Anadolu güzel sanatlar lisesi yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- U. S. Department of Education.** (1996). *Schools and staffing in the United States: a Statistical profile, 1993–94*. Washington, D.C: U.S. Department of Education Office of Educational Research and Improvement.
- Yamak, A. H.** (2008). “*Ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunlar*”. İstanbul : Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Z. & Murat, M.** (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin iş doyumları ile Örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, (2), 203-222.
- Yılmaz, S. E., Yazıcı, N., & Yazıcı, H.** (2014). Öğretmen ve yönetici öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 135-157.
- Zel, U.** (2011). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Y.

EKLER

EK A: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Anket ve Ölçek

Sayın Eğitim Yöneticilerim,

Bu ölçek formu, sizlerin okul yönetiminde karşılaştığınız sorunların incelenmesi amacıyla düzenlenmiştir. Lütfen araştırmanın amacına ulaşabilmesi için soruların tümünü içtenlikle ve dikkatli olarak cevaplamaya gayret ediniz. Ölçek formuna adınızı ve soyadınızı yazmayınız. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Nesrin KALE
Danışman

Veysel UĞUR
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde sizlere ait kişisel bilgiler ile ilgili sorular yer almaktadır. Her soruya ilişkin seçeneklerden size uygun olanının yanındaki daireyi kodlamanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz	<input type="radio"/> Kadın	<input type="radio"/> Erkek		
2. Yaşınız	<input type="radio"/> 20-30	<input type="radio"/> 31-40	<input type="radio"/> 41-50	<input type="radio"/> 51 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz	<input type="radio"/> Evli	<input type="radio"/> Bekar		
4. Öğrenim Durumunuz	<input type="radio"/> Yüksek Okul	<input type="radio"/> Lisans	<input type="radio"/> Yüksek Lisans	<input type="radio"/> Doktora
5. Yöneticilikteki Kıdem Yılıınız	<input type="radio"/> 0-5 yıl	<input type="radio"/> 6-10 yıl	<input type="radio"/> 11-15 yıl	<input type="radio"/> 16 yıl ve üzeri
6. Meslekteki Kıdem Yılıınız	<input type="radio"/> 0-7 yıl	<input type="radio"/> 8- 15yıl	<input type="radio"/> 16-24 yıl	<input type="radio"/> 25 yıl ve üzeri
7. Görev Yaptığınız Okul Kademesi	<input type="radio"/> İlkokul	<input type="radio"/> Ortaokul	<input type="radio"/> Lise	
8. Göreviniz	<input type="radio"/> Okul Müdürü	<input type="radio"/> Müdür Başyardımcısı	<input type="radio"/> Müdür Yardımcısı	

Ölçek Formu

Aşağıda, okullarda karşılaşılan problemler karşısında gösterilen durumlara ilişkin bazı cümleler verilmiştir. Her cümlede ifade edilen uygulamanın sizin üzerinizde ne düzeyde gerçekleştiğini belirtiniz.

Yanıtlarınızı aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirin:

1. Hiç katılmıyorum
2. Az katılıyorum.
3. Katılıyorum
4. Çok katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

	HIÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1. Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	ÇOK KATILMIYORUM	TAMAMEN KATILMIYORUM
7.Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Merkezîyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Çalışacağıım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Cinsiyetimden ötürü güçlülerle karşılaşmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlülerle karşılaşmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK B: İzin Talep Dilekçesi



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜK
Sayı : B.30.2.AYD.0.00.00-500/5006
Konu :Anket Uygulaması Hk.

03/10/2014
İstanbul

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Y1212.041271 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Veysel UĞUR'un "*Eğitim Kurumu Yöneticilerim, Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar*" adlı tez çalışması gereği "Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi"ni İstanbul ili Bağcılar İlçesi Milli Eğitime bağlı okullarda yöneticilere uygulamak istenmektedir.

Adı geçen Yüksek lisans öğrencisine yapacağı anket çalışmaları için izin verilmesini saygı ile arz ederim.

Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ
Rektör

EKLER:

- Ek.1 Dilekçe
- Ek.2 Tez Önerisi
- Ek.3 Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi
- Ek.4 Kurum Listesi
- Ek.5 Etik Kurul Kararı

STRATEJİ GELİŞTİRME BÖLÜMÜ 17 6 Ekim 2014
4606379



FLORYA YERLEŞKESİ: İnönü Caddesi No: 40 Küçükçekmece / İSTANBUL Tel: 0212 425 61 51 Faks: 0212 425 57 59
BAHÇELİEVLER YERLEŞKESİ: Adnan Kahveci Bulvarı No:78 Bahçelievler / İSTANBUL Tel: 0212 442 61 60 Faks: 0212 442 61 46

www.aydin.edu.tr

info@aydin.edu.tr

EK C: İzin Dilekçesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/4925986
Konu: Araştırma (Veysel UĞUR)

31/10/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) ist. Aydın Üniversitesinin 03.10.2014 tarih ve 5006 sayılı yazısı.

- b) MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 27.10.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi, Veysel UĞUR'un "*Eğitim Kurumu Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını ekli listedeki okullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarımızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr.Muammer YILDIZ
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
31/10/2014

Yusuf Ziya KARACA EV
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad.No:13 Çağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3057-ed6c-387b-aad4-a8d4 kodu ile teyit edilebilir.

EK D: İzin Bildirim Dilekçesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/5012306
Konu: Araştırma izni (Veysel UĞUR)

04/11/2014

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne)

İlgi : a) 03/10/2014 tarihli ve 500/5006 sayılı yazınız
b) Valilik Makamı'nın 31/10/2014 tarihli ve 59090411/20/4925986 sayılı onayı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi veysel UĞUR'un " Eğitim Kurumu Yöneticilerin Yönetim Sürecinde Karşılaştıkları Zorluklar" konulu tezine dair araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Murat ADALI
Müdür a.
Şube Müdürü

EKLER
Ek-1 Valilik Onayı
Ek-2 Ölçekler

Elektronik İmzalı Aslı	
Sistemimizde Kayıtlıdır	
Adı Soyadı:	Bölüm Şefi
Ünvanı:	
Tarih:	05/10/2014
İmza:	

İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Strateji Bölümü) Santral : 212-455 04 00 (Dahili:239) Faks :212-455 06 52
Bab-ı Ali Yokuşu Ankara Cad. D-Blok No:13 34417 Cağaloğlu-Istanbul E-posta: sgb34@meb.gov.tr

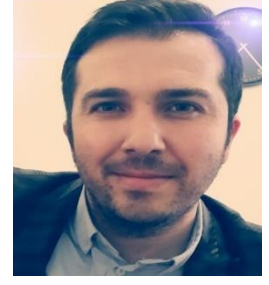
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 7283-4b1f-3527-8742-8195 kodu ile teyit edilebilir.

EK E: Bağcılar İlçesinde Bulunan Eğitim Kurumları

Okul Adı	Okul Türü	Okul Adresi
Abdurrahman - Nermin Bilimli İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Abdurrahman - Nermin Bilimli İlkokulu
Abdurrahman Ve Nermin Bilimli Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Abdurrahman Ve Nermin Bilimli Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi
Abdurrahman-Nermin Bilimli Anaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Abdurrahman-Nermin Bilimli Anaokulu
Akyiğit Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Akyiğit Ortaokulu
Kadırcıoğlu Kız Teknik Ve Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Alaattin-Nilüfer Kadırcıoğlu Kız Teknik Ve Meslek Lisesi
Anafartalar İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Anafartalar İlkokulu
Arif Nihat Asya İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Arif Nihat Asya İlkokulu
Aşık Veysel Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Aşık Veysel Ortaokulu
Aşkaleli İbrahim Polat Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Aşkaleli İbrahim Polat Ortaokulu
Atatürk İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Atatürk İlkokulu
Atatürk Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Atatürk Ortaokulu
Aydın Doğan Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Aydın Doğan Anadolu Sağlık Meslek Lisesi
Bağcılar Ahi Evren Anadolu İmam Hatip Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Ahi Evren Anadolu İmam Hatip Lisesi
Bağcılar Akşemsettin Anadolu Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Akşemsettin Anadolu Lisesi
Bağcılar Anadolu Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Anadolu Lisesi
Bağcılar Gaziosmanpaşa İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Gaziosmanpaşa İlkokulu
Bağcılar Gaziosmanpaşa Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Gaziosmanpaşa Ortaokulu
Bağcılar İbni Sina Anadolu Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar İbni Sina Anadolu Lisesi
Bağcılar İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar İlkokulu
Bağcılar İmam Hatip Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar İmam Hatip Lisesi
Bağcılar Kız Teknik Ve Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Kız Teknik Ve Meslek Lisesi
Bağcılar Lokman Hekim Özel Eğitim Uygulama Merkezi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Lokman Hekim Özel Eğitim Uygulama Merkezi
Bağcılar Otocenter Ticaret Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Otocenter Ticaret Meslek Lisesi
Bağcılar Rehberlik Ve Araştırma Merkezi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Rehberlik Ve Araştırma Merkezi
Bağcılar Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi
Bağcılar Ticaret Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Ticaret Meslek Lisesi
Bağcılar Yunus Emre Ticaret Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Bağcılar Yunus Emre Ticaret Meslek Lisesi
Barbaros Anadolu Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Barbaros Anadolu Lisesi
Cumhuriyet İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Cumhuriyet İlkokulu
Cumhuriyet Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Cumhuriyet Ortaokulu
Dede Korkut İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Dede Korkut İlkokulu
Dr Cemil - Fevziye Özkaya İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Dr Cemil - Fevziye Özkaya İlkokulu
Dr Cemil - Fevziye Özkaya Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Dr Cemil - Fevziye Özkaya Ortaokulu
Dr. Kemal Naci Ekşi Anadolu Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Dr. Kemal Naci Ekşi Anadolu Lisesi
Dündar Uçar Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Dündar Uçar Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi
Evren İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Evren İlkokulu
Fatih İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Fatih İlkokulu
Fatih Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Fatih Ortaokulu
Füruzan Sadıkoğlu İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Füruzan Sadıkoğlu İlkokulu
Füruzan Sadıkoğlu Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Füruzan Sadıkoğlu Ortaokulu
Gaspıralı İsmail İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Gaspıralı İsmail İlkokulu
Gazi Kız Teknik Ve Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Gazi Kız Teknik Ve Meslek Lisesi
Güneşli İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Güneşli İlkokulu
Güneşli Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Güneşli Ortaokulu
Halk Eğitim Merkezi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Halk Eğitim Merkezi
Hasan Kağnıcı İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Hasan Kağnıcı İlkokulu
Hayreddin Karaman Kız İmam Hatip Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Hayreddin Karaman Kız İmam Hatip Lisesi
Hızır Reis İmam Hatip Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Hızır Reis İmam Hatip Ortaokulu
Hikmet Nazif Kurşunoğlu Kız Teknik Ve Meslek Lisesi	İSTANBUL - BAĞCILAR	Hikmet Nazif Kurşunoğlu Kız Teknik Ve Meslek Lisesi
Hoca Ahmet Yesevi Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	Hoca Ahmet Yesevi Ortaokulu
İçdaş İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	İçdaş İlkokulu
İnönü İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	İnönü İlkokulu
İnönü Ortaokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	İnönü Ortaokulu
İsa Yusuf Alptekin İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	İsa Yusuf Alptekin İlkokulu
İstanbul Ticaret Odası İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	İstanbul Ticaret Odası İlkokulu
İstiklal İlkokulu	İSTANBUL - BAĞCILAR	İstiklal İlkokulu

İSTANBUL - BAĞCILAR - İstiklal Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - İstoç İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - İstoç Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - İ.t.o. Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe
İSTANBUL - BAĞCILAR - Kadir Kuş İmam Hatip Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Karacaoğlan İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Kazım Karabekir Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Kirazlı İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Koca Yusuf İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Kocaragıpşaya İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Kurtdereli Mehmet İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mahmutbey İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mahmutbey Lisesi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mahmutbey Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Malazgirt Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Massit Mesleki Eğitim Merkezi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mehmet Akif Ersoy İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mehmet Niyazi Altuğ Anadolu Lisesi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mevlana Anaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Milli Eğitim Vakfı 60 Yıl Uçanevler Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Mimar Sinan Anaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Münir Nurettin Selçuk Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Necip Fazıl Kısakürek Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Nene Hatun İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Nevin - Mehmet Bilginer İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Nevin - Mehmet Bilginer Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Orhangazi Anadolu İmam Hatip Lisesi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Osmangazi Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Peyami Safa Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Ragıp Akın İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Sancaktepe Eğitim Uygulama Okulu Ve İş Eğitim Merkezi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Sancaktepe İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Sancaktepe Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi (Okulu)
İSTANBUL - BAĞCILAR - Sancaktepe Özel Eğitim Uygulama Merkezi I. Kademe
İSTANBUL - BAĞCILAR - Sancaktepe Özel Eğitim Uygulama Merkezi II. Kademe
İSTANBUL - BAĞCILAR - Sebahattin Zaim İmam Hatip Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Selahattin Eyyubi İmam Hatip Lisesi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Şükrü Savaşeri İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Tiryaki Hasânpaşa İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Türk - İsveç Kardeşlik İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Üsküp İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Vakıflar Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Vali Cahit Bayar İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Yavuz Selim İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Yavuz Selim Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Yavuz Sultan Selim Lisesi
İSTANBUL - BAĞCILAR - Yeşilbağ Adnan Ötügen Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Zeynep Bedia Kılıçoğlu İlkokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Zeynep Bedia Kılıçoğlu Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Ziya Gökalp Ortaokulu
İSTANBUL - BAĞCILAR - Zübeyde Hanım Anaokulu





ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Veysel UĞUR

Doğum Tarihi ve Yeri: 17/07/1984 Ladik

E-posta : veyselugur@yandex.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans: 2006, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği.

Yüksek Lisans : 2015, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Yönetimi

ÖDÜLLER, EĞİTİM PROJELERİ, MESLEKİ KURSLAR VE SEMİNERLER:

Takdir Belgesi (2011)

Başarı Belgesi (2012)

Başarı Belgesi (2013)

Başarı Belgesi (2014)

Üstün Başarı Belgesi (2014)

Aylıkla Ödül (2014)

“İstanbul Türkiye İçin Okuyor Projesi” (2011)

“Kalem Tutan Eller Projesi” (MEB&Boğaziçi Üniv. 2011)

“Bu Benim Eserim Projesi” (2013)

“İstanbul 2014 Eğitimde İyi Örnekler Paylaşımı Projesi” (2014)

“Bilgi Teknolojisi Sınıflarını Etkin Kullanım Kursu” (2008)

“TKY Kurum Temsilcisi Yetiştirme Kursu” (2010)

“Etkili Öğretmenlik Semineri” (2011)

“İletişim ve Etkili Sunuş Teknikleri Semineri” (2013)

“Çocuk Hakları Eğitici Eğitimi Kursu” (2015)

