

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLÇE MİLLİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜĞÜ HİZMETLERİNDEN YARARLANMA
DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat YALÇIN

İstanbul
Mayıs, 2019

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLÇE MİLLİ EĞİTİM
MÜDÜRLÜĞÜ HİZMETLERİNDEN YARARLANMA
DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nihat YALÇIN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT

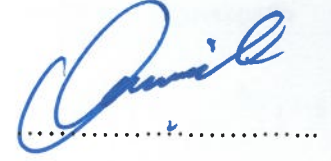
İstanbul

Mayıs, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Marmara Üniversitesi ile İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Arasında Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında Ortak Lisansüstü Program Açılmasına İlişkin protokol kapsamında açılan doktora programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. A. Faruk LEVENT (Danışman)



Üye Prof. Dr. Orhan AKINOĞLU

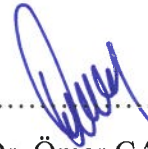


Üye Doç. Dr. Hanifi PARLAR



Onay

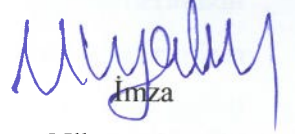
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Hizmetlerinden Yararlanma Durumuna İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Nihat YALÇIN

ÖNSÖZ

Milli Eğitim Bakanlığında uzun bir süre okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak görev yaptım. Bu süreçte ilçe milli eğitim müdürlüğünde karşılaştığım güçlü ve zayıf yönleri üst yöneticilerimize dile getirerek düzeltmek için gayret sarf ettim.

İlçe milli eğitim müdürlüğünde şube müdürü olarak görevime devam ediyorum. Bu çalışmada okul yöneticilerimizin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanırken karşılaştıkları eksik ve zayıf yönlerimiz onların görüşleri ışığında tespit edildi. Bununla birlikte yapılan çalışmada hizmet kalitesindeki güçlü yönlerimizin tespit edilmesinde de okul yöneticilerimizin görüşleri alındı. Bu görüşler doğrultusunda yapılan çalışmanın zayıf yönlerimizin iyileştirilmesi ve güçlü yönlerimizin örnek olarak paylaşılması diğer ilçe milli eğitim müdürlüklerine örnek teşkil edeceğini düşünüyorum.

Araştırmamızın amacı okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumuna ilişkin görüşlerini incelemektir. Araştırma sürecimde desteklerini esirgemeyen hocam Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT'e çok teşekkür ederim.

Nihat YALÇIN

İstanbul/2019

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ HİZMETLERİNDEN YARARLANMA DURUMUNA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Nihat YALÇIN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. A. Faruk LEVENT

Mayıs-2019, 113 Sayfa

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumuna ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumunu belirlemek için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen anket, araştırmacı tarafından uyarlanarak veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşlerinin cinsiyet, mezuniyet türü, çalışma süresi ve yöneticilikteki kıdemlerine göre farklı olup olmadığını belirlemek için ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

İstanbul ili Pendik ilçesindeki 432 resmi okul yöneticisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. 138 yönetici ise örneklem grubuna alınmıştır. Araştırma verileri SPSS for Windows 22 paket programında değerlendirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için “Normallik Testi” yapılarak, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda analizlerde “Parametrik” testler uygulanmıştır. Anket puanları ile katılımcıların demografik verilerindeki gruplar arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “t-testi” ve “one way ANOVA” testleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre mesleki kıdem süreleri farklı olan yöneticilerin görüşlerinde farklılık olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yöneticilik görev süreleri farklı olan yöneticilerin görüşlerinde de farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin en kuvvetli yönünün projeler olduğu, geliştirmeye açık yönlerinin başında ise personelin iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Eğitim Yönetimi, İlçe Milli Eğitim Yararlanma



ABSTRACT

EXAMINATION OF THE VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON THE STATUS OF BENEFITING FROM THE SERVICES OF THE DISTRICT NATIONAL EDUCATION DIRECTORATE

Nihat YALÇIN

Master's Degree, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Doç.Dr.Ahmet Faruk LEVENT

May-2019,113 Pages

The purpose of this study is to examine the views of the school administrators regarding the situation of benefiting from the services of the district directorate of national education. For this purpose, the questionnaire developed by the researcher and used by the Ministry of National Education was used to measure the expectation levels of school administrators. Relational screening method was used to determine whether school administrators' opinions differed according to gender, type of graduation, working time and seniority in management.

The literature search on the subject has been made and 432 official school administrators in Pendik district of Istanbul form the universe of the research. 138 managers were included in the sample group. Research data were evaluated in SPSS for Windows 22 package program. In order to determine whether the data show normal distribution, a Normality Test Testi is performed and it is concluded that the data shows normal distribution. In this context, "parametric" tests were applied in the analyzes. The medi t-test indeki and indeki one-way ANOVA c tests were used to determine whether the questionnaire scores differed among the groups in the demographic data of the participants.

It is seen that there are differences in the opinions of the managers with different professional seniority periods. In the same way, it was determined that there are different opinions in the management periods. It has been determined that the communication skills of the personnel should be improved at the beginning of the development which is the strongest aspect of the managers and the ones that are open to development.

Key Words: Manager, Education Management, District National Education, Enjoyment

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii

I. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1 Problem Durumu	1
1.2 Amaç.....	2
1.3 Önem.....	2
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	5

II. BÖLÜM

ÖRGÜT VE EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1.ÖRGÜT VE ÖRGÜT YÖNETİMİ	6
2.1.1.Örgüt Yapısı	7
2.1.2. Örgüt Yönetimi	7
2.1.3.Çağdaş Yönetim Anlayışı	8
2.1.3.1.Yönetimin Temel Amacı	9
2.1.3.2.Kaynakların Yönetimi	10
2.1.3.3.Örgüt İklimi	11
2.1.3.4.Kurumun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi	12
2.1.3.5.Takım Ruhunu Yerleştirme	13
2.1.3.6.Güdüleme	14
2.1.3.7.Çalışanları Yenilik ve Risk Alma Konusunda Teşvik Etme	16
2.1.3.7.1.Amaçlarının Açıkça Belirlenmesi	16
2.1.3.8.Başarılarının Ödüllendirilmesi	17

2.1.3.9.Sorun Çözme	17
2.1.3.10.Örgütsel Çatışmaları Etkili Bir Biçimde Çözme	17
2.1.3.11.İletişim	18
2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	19
2.2.1.Örgüt Kültürü	19
2.2.2.Örgütler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi	22
2.2.3.Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri Ve Sonuçları	23
2.2.4.Örgüt Kültürünün Öğeleri	24
2.2.4.1.Temel İnançlar	24
2.2.4.2.Temel Değerler ve Normlar	25
2.2.4.3.Semboller ve Ritüeller	26
2.2.4.4.Örgütsel Geçmiş	27
2.2.4.5.Dil	28
2.2.5.Okul Kültürü	28
2.3. EĞİTİM YÖNETİMİ.....	31
2.3.1. Eğitim Kavramı	31
2.3.2. Yönetim Kavramı	32
2.3.3. Eğitim Yönetimi Kavramı.....	33
2.3.4. Eğitim Yönetiminin Özellikleri	35
2.3.5. Okul Yönetimi Ve Yöneticiliği	35
2.3.6. Yönetici Kavramı	37
2.3.7. Liderlik	37
2.3.7.1. Liderlik ve Yönetim	39
2.3.8.Eğitim ve Okul Yönetimi	41
2.3.8.1. Okul Yönetimi	41
2.3.8.1.1.Okulun İlkeleri	41

2.3.8.1.2.Okulun Amaçları	43
2.3.8.2. Okul Yönetiminin Öğeleri	43
2.4. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	45
2.4.1. Türkiye' de Milli Eğitim Sistemi.....	45
2.4.2. Türk Millî Eğitim Sisteminin Özellikleri	48
2.4.3. Türkiye'de Milli Eğitimin Tarihsel Gelişimi.....	49
2.4.4. Millî Eğitim Bakanlığı Örgütsel Yapısı	50
2.4.4.1. Bakan	52
2.4.4.2. Bakan yardımcısı	53
2.4.4.3. Merkez örgütlenmesi	53
2.4.4.4. Yurt dışı teşkilatı	54
2.5. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA ÖRGÜTÜ	55

III. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli.....	59
3.2 Evren ve Örneklem	59
3.3 Verilerin Toplanması	61
3.4 Verilerin Analizi	61
3.5. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği	62

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Alt Problemlere Yönelik Elde Edilen Bulgular	63
--	----

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar	81
---------------------	----

4.2 Öneriler	87
4.2.1.Araştırmacılara Öneriler	87
4.2.2. Milli Eğitim Bakanlığına Öneriler.....	87
KAYNAKÇA	88
ANKET.....	96
ÖZGEÇMİŞ.....	98



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Yöneticilerin Cinsiyet Durumları	61
Tablo 2 Yöneticilerin Öğrenim Durumları	61
Tablo 3 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Durumları.....	61
Tablo 4 Yöneticilerin Çalışma Süresi Durumları.....	62
Tablo 5 Güvenilirlik Analizi Tablosu	63
Tablo 6 Yöneticilerin Cinsiyetleri ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait t-Testi Sonuçları	65
Tablo 7 Yöneticilerin Mezuniyet Durumu ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	66
Tablo 8 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	68
Tablo 9 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	70
Tablo 10 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	71
Tablo 11 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	72
Tablo 12 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	73
Tablo 13 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	75
Tablo 14 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif	

Çözüm Üretme Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	76
Tablo 15 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	77
Tablo 16 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	78
Tablo 17 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları	79
Tablo 18 Güçlü Yönler Tablosu.....	82
Tablo 19 Geliştirilmesi Gereken Yönler Tablosu	83

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: (Statistic Packets For Social Seciences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt	: Aktaran
ev	: Çeviren
Ed	: Editör
sf	: Sayfa
vd	: Ve Diğerleri



I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Toplumlar, belirli amaçlarını gerçekleştirebilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek, sorunlara birlikte çözüm üreterek ortak kararlar verebilmek, toplumun refah seviyesini yükseltebilmek ve geliştirebilmek için örgüt denilen yapılara gereksinim duyarlar (Terzi, 2000).

Bu ihtiyaçların giderilmesi, ortak amaçların gerçekleştirilmesi adına, insanların bir araya gelmesiyle oluşan bu sosyal yapı “örgüt” kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için birden fazla insanın bir araya gelmesiyle oluşan, aralarında görev, yetki ve sorumluluğun paylaşımı bulunan bir araya gelenleri yönlendiren ve denetleyen merkezlerin olduğu yapılar olarak tanımlanabilir (Arslan, 2004)

Birçok şekilde tanımlanabilen örgüt kavramı, yapılan tüm tanımlardan hareketle insanların kasıtlı olarak bir araya gelerek, belirli ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları toplumsal bir düzenlemedir. İnsansız bir örgüt düşünülemez. Örgütün oluşabilmesi için birden fazla insanın bir araya gelerek bir insan topluluğu oluşturmasına ihtiyaç vardır. Örgütte bir araya gelen insanlar, öncelikle ait oldukları toplumun bir üyesidir. Toplumun yapısını ve kültürünü oluşturan ise yine insanlardır. Kültür, bir toplumun yaşam biçimidir. İnsanlar bir araya gelerek oluşturdukları ve yer aldıkları örgütün içine, yaşadıkları toplumun kültürünü de taşımış olurlar. Dolayısıyla örgütler, içinde yaşadıkları toplumun kültürünün aynasıdır.

Toplum içerisinde ihtiyaçların karşılanması için sistemler mevcuttur. Bu sistemler hem kişisel hem de toplumsal ihtiyaçları karşılarlar. Başaran (2008) da sistemi; bir hedefe ulaşmak için bir araya gelmiş parçaların birbirini etkilemesi ve birlikte amaca ulaşmasını sağlayan bir birliktelik olarak ifade eder. Eğitim de bir sistemdir ve amacı toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktır. Devletler

vatandaşlarının eğitim ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim sistemini kurup çalışması için gerekli tedbirleri de almaktadır.

Eğitim toplumların ilerlemesi sağlayan en önemli unsurların başında gelmektedir. Eğitim sayesinde geniş toplumsal kitlelere ulaşip onları organize ederek bilinçlendirmek mümkündür.

Eğitim sisteminin yapısındaki en küçük temel taşlar ise okullardır. Bu en temel taşların etkili bir şekilde yönetilmesi eğitimin kalitesini artırmak ve topluma iyi bireyler yetiştirmekte son derece hayati bir önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin ise okul yönetiminde kendisine destek ve yardımcı olan en önemli birimler ise ilçe milli eğitim müdürlükleridir. Okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğünden beklentileri ve bu beklentilere cevap verilme düzeyleri okul yönetimi ve eğitimin kalitesini etkilemektedir.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumuna ilişkin okul yöneticilerimizin görüşleri nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumuna ilişkin görüşleri incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- ✓ Okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumu cinsiyete göre değişmekte midir?
- ✓ Okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumu mezuniyete göre değişmekte midir?
- ✓ Okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumu çalışma süresine göre değişmekte midir?
- ✓ Okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma durumu yöneticilikteki kıdeme göre değişmekte midir?

1.3 Önem

Eğitim ile bireylerde hedeflenen davranışlar meydana getirilir. Eğitim işi bir süreçtir ve bu süreç sonucunda sorunsuz bireyler ve toplumların oluşması amaçlanır.

Eğitim s¼recinde aile, evre, okul, arkadaşlar ve ¼ğretmenlerin hepsi etken olup s¼recin sistematik olarak devam ettirildiği yerler okullardır.

Okul, bir eğitim ve k¼lt¼r kurumudur. Okul k¼lt¼r¼n genç kuşaklara aktarılmasında ve çocukların, gençlerin hatta yetişkinlerin eğitiminde gittikçe ¼nem kazanmakta ve b¼y¼k sorumluluklar ¼stlenmektedir (Deveci, 2008).

Okulun oluşturulmasında en ¼nemli yapı taşı k¼lt¼rd¼r. Okul k¼lt¼r¼ okulun paydaşları tarafından oluşturulan t¼m duygu, d¼ř¼nce ve inanışlardan oluşmaktadır (Taymaz, 2003).

Okul k¼lt¼r¼, çalışan ¼ğretmen ve personel d¼hil alışkanlıklarını, inançlarını, hazır bulunuşluluk d¼zeylerini okul içerisinde kullanmaları anlamına gelmektedir. Okulda karşılaştıkları ve yaşadıkları durum ve olaylar karşında verdikleri tepkiler kurum k¼lt¼r¼n¼n etkisiyle meydana gelmektedir. (şışman, 2007).

¼rg¼t k¼lt¼r¼ kavramı içerisinden doğan bir kavram olmakla birlikte okul k¼lt¼r¼n¼n kendine has ¼zellikleri olması nedeniyle hem ¼ğretmen hem de ¼đrencileri etkileyen ¼nemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul k¼lt¼r¼ içinde bulunduğu toplumun k¼lt¼r ¼đelerinin yeni nesillere aktarılması demektir (elik, 2002).

Eğitimin niteliği, ¼nemli ¼l¼de k¼lt¼rel değerler tarafından belirlenir. İnsan fakt¼r¼ de ¼nemli olan unsurlardandır. Taşdemir (2008)'e g¼re, eğitim hizmetlerinin bireylere sunulması için hem fiziki hem de beşeri kaynaklara ihtiyaç vardır. Ama bakılacak olursa eğitimin en ¼nemli unsuru insan kaynağıdır. Eğitim sistemi içerisinde milyonlarca ¼đrenci ve ¼ğretmen bulunan kocaman bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sisteminin bu b¼y¼kl¼đ¼ onu daha nitelikli olması için çok çalışılması gereken bir sistem olduğunu bize hatırlatan bir veri olarak değerlendirilebilir. Bu sistemin en nitelikli y¼neticiler tarafından y¼netilmelidir. K¼lt¼r¼n oluşmasında ve eğitim sisteminin y¼netilmesinde y¼neticinin payı b¼y¼kt¼r.

Eğitim sisteminde y¼neticilerin y¼netim becerileri diğer t¼m sistemlerde olduğu gibi çok ¼nemlidir. Eğitim sistemlerinin de onları başarıya g¼t¼recek liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Liderlik doğuştan mı gelir sonradan da kazanılan ¼zelikler var mıdır tartışmalı bir durum olmakla beraber genetik bazı yetenekler ile sonradan

kazanılan bir takım davranışlar sonucu olduğunu söylemek meseleye geniş bir açıdan bakmak daha doğru olabilir (Ergun Özler, 2013).

Lider örgütü ve çalışanları etkileyen davranışları ile örgütün amaçlarına ulaşmasındaki en önemli unsurların başında gelmektedir. Kendisi iyi yetişmiş bir yönetici görevini yaparken uzmanların da desteğini alarak amaçlara ulaşmada zorlanmaz (Özdevecioğlu, 2009).

Okullardaki eğitim sürecinin düzgün bir şekilde işlemesi eğitim kalitesiyle beraber bireyler ve toplumları da kaliteli bir hale getirecektir. Okulların iyi bir şekilde yönetilmesi bu kalitede büyük etkidir. Yönetimin koordineli bir şekilde yapılması ise hata payını en aza indirgeyip kaliteyi yükseltmek için yapılması gereken bir olaydır. Veli, okul yöneticileri ve milli eğitim müdürlükleri bu çalışmada koordine olması gereken taraflardır. Burada veli, öğrenci hizmet alırken okullar ve bağlı oldukları müdürlükler hizmet veren taraf konumundadırlar. Bundan dolayıdır ki en önemli koordinasyon ve etkileşim bunlar arasında olmalıdır. İlçe milli eğitim müdürlükleri eğitimin sistematik bir şekilde verildiği okullara verdiği hizmetin kalitesi okullardaki kaliteyi daha da yükseltecektir.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların objektif olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılıyla sınırlıdır.
- Araştırma anket sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Eğitim: İstenilen davranışı geliştirme süreci (Erkal, 1986).

Yönetim: Herhangi bir örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşılabilmesi için önceden saptanan politika ve kararlar doğrultusunda kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasıdır (Taymaz, 2009).

Örgüt: En az iki insanın, belirli bir amaçta birleşip, bu amaca eriştirecek etkileşimleri yönetsel bir enerjiyle modelize ettikleri özgün bir yapı ya da sistem (Karakoç, 1991).



II. BÖLÜM

ÖRGÜT VE EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1. ÖRGÜT VE ÖRGÜT YÖNETİMİ

İnsanoğlu yeterlilikleri yanında sınırlılıkları ve gereksinimleri olan bir varlıktır. Dolayısıyla insanoğlunun en azından hayatta kalabilmesi veya hayatını sürdürebilmesi için diğer insanlarla birlikte hareket etmesi önemlidir. Birlikte hareketin olduğu yerler gruplardır (Şimşek, 2011).

Grupların olması demek örgütsel yapılanma olmasını zorunlu hale getirir. Buradan yola çıkacak olursak örgüt demek ortak amaçları olan insanların birlikte hareket ederek bu amaçlara ulaşması demektir (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013).

İnsanların, amaçlarına ulaştıracak uzun ve/veya kısa dönemli planlarını hayata geçirmek üzere, sinerji etkisi yaratacak şekilde bilinçli bir biçimde bir araya gelerek bilgi, yetenek, deneyim ve güçlerini ortaklaşa kullandıkları, iş bölümünü ve iş birliğini gerçekleştirdikleri, planlanmış ve uyumlaştırılmış görece açık sistemlere örgüt adı verilir (Sucu, 2000).

Şimşek (2011)'e göre örgüt bireysel yetenekleri artıran bir araç olduğu gibi, aynı zamanda, bireysel amaçların gerçekleştirme aracıdır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkan örgüt; örgütsel amaçların başarılmasıyla da sürekliliği sağlanan bir yapıdır. İş birliği yapma, bireysel sınırlılıklardan dolayı kişiye tek başına başarabilmesi güç veya olanaksız olan gereksinimleri karşılama yeteneğini kazandırır. Örgütler de bireylerden, kendi kişisel amaçlarının ötesindeki örgütsel amaçlara yönelik belirli katkılar sağlamasını bekler. Amaçların karşılıklı olarak gerçekleşebilmesi örgütü ayakta kılar. Örgütün ayakta kalabilmesi amaçların gerçekleşmesine bağlıdır. Tabi bu da başarılı bir örgüt yönetimine bağlıdır.

Türkmen (2011) başarısız bir yöneticinin yönettiği bir örgütün başarılı olması ve başarısını devam ettirmesinin olanağı olmadığını belirtir. Yönetici örgütün beyni, yönetim ise bütün örgütsel etkinlikleri kumanda merkezidir. Dolayısıyla başarısız bir yönetim etkinliği canlı bir organizma olarak nitelenen bir örgüte

ulaşmasını sağlayabilecek sonuçları ortaya koymaz. Bu nedenle yönetimi olmayan etkili bir örgüt düşünülemediği gibi örgütü olmayan bir yönetimi de düşünmek mümkün değildir.

2.1.1. Örgüt Yapısı

Örgütlenme, örgütü amaçlarına götüreceği en uygun yapının kurulması sürecidir (Balcı, 2006). Örgüt, klasik bakış açısından yaklaşıldığında mal ya da hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş yapı olarak tanımlanır. Bu tanım, örgüt kavramına bütünüyle rasyonel açıdan yaklaşmakta olup örgütün insani boyutunu göz ardı eder. Bu açıdan bir örgüt içinde yer alan insanlar, söz konusu örgütte üretilecek mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli birer araç; yönetici de planlayıcı, kaynak sağlayıcı, kaynak dağıtıcı, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı, hakem, kontrol edici vb. olarak görülür (Taşdemir, 2008).

Örgüt ve yönetimle ilgili her ne kadar evrensel bazı süreç ve ilkelerden söz edilse de farklı ülkelerde, farklı örgüt yapılarında yer alan insanlar farklı kültürlerin ürünü ve sahibidir. İleri toplumlarda örgütsel yaşamı şekillendiren temel kavramlar, para, otorite, kurallar, rol, unvan, statü, bağımsızlık, tarafsızlık gibi kavramlardır. Dolayısıyla bu sistemlerde örgüt, mekanik özellikler taşıyan bir yapıdır (Şişman, 2007).

Modern toplumlarda insanların hayatının önemli bir kısmı, çeşitli örgütlerin bir üyesi olarak ya da bu örgütlerle ilişki içinde geçer. Modern insanın çevresi, çeşitli amaçlarla oluşturulmuş örgütler tarafından kuşatılmıştır. Hastane, belediye, okul, fabrika gibi yerlerin hepsi, birer örgüt olarak tanımlanır. Buna göre örgütler, ürettiklerine göre (mal üretenler ve hizmet üretenler) çeşitli biçimlerde sınıflandırılır (Taşdemir, 2008).

Her örgüt kendi özellikleri doğrultusunda verimlilik esasına göre yapılır ve amaçları doğrultusunda mal ya da hizmet üretir. Şişman (2007)'a göre örgütler, gözle görülen fiziksel oluşumlardan çok insanlar tarafından oluşturulan yerlerdir. Bu nedenle örgütsel yaşamı çözümlenme ve anlamada örgütteki insanları merkeze alarak örgüt ile ilgili konu ve kavramları bu bağlamda yeniden yorumlamak gerekir.

2.1.2. Örgüt Yönetimi

Örgüt, yönetim kavramı ile anlam bulan bir kavramdır. Çünkü örgüt içindeki insan etkinlikleri ortak bir amaca veya amaçlara yönelik olarak hiçbir zaman

kendiliğinden eşgüdümleyemezler. Bu bağlamda yönetim, örgütsel etkinliklerin temel ve birleştirici ögesi olarak ortaya çıkmakta ve böylece yönetim ile örgüt yapıları birbirlerini tamamlamaktadır (Şimşek, 2011).

Farklı dillerde, yönetimle ilgili farklı kavram ve sözcükler kullanılmaktadır. Ayrıca farklı kültürlerde yönetimle ilgili bu kavramlara farklı anlamlar yüklenir. Yönetici konumunda olanların da farklı rolleri oynamaları beklenir. Türkçede yönetim, batı dillerindeki yönetimle ilgili birden çok sözcüğün karşılığı olarak kullanılır. İngilizce’de yönetimle ilgili ‘management,’ ‘administration,’ ‘governance’ gibi birden çok kelime vardır. Eğitim ve okul yöneticiliğiyle okuldaki yönetim statüleriyle ilgili de farklı kavramlar vardır. Türkçede ‘administration’ karşılığı olan ‘idare’ ile ‘administrator’ karşılığı olan ‘idareci’ sözcükleri bilim dilinde son yıllarda dışlanma eğilimindedir. Örneğin İngilizce’de anlam ve kullanım açısından farklılığa sahip yukarıdaki terimlerin hepsi, Türkçede ‘yönetim’ sözcüğüyle karşılanmaya çalışılmaktadır. Oysa batı dillerindeki yönetimle ilgili birden çok kavramı tek bir kavramla ifade etmeye çalışmak gereksiz yere Türkçedeki anlam zenginliğini ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Oysa idare sözcüğüyle ilgili olarak dilimizde daire, müdür, amir gibi sözcükler her zaman kullanılmaktadır (Şişman, 2010).

Yönetime kısaca mevcut yapının canlandırılması, harekete geçirilmesi süreci denebilir. Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgüt kaynaklarının örgütlenmesi, eşgüdümü, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünüdür (Aypay, 2002).

Şimşek (2011) yönetimi birçok kişinin tanımladığı ve belki de en genel tanımıyla tanımlamakta ve “insanlara iş yaptırma veya iş yaptırabilme sanatı olarak” ifade etmektedir. Daha geniş anlamda ise, örgütte önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki etkinliklerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Hangi tanım kullanılırsa kullanılsın, binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan anahtar etken yönetim olmuştur.

2.1.3.Çağdaş Yönetim Anlayışı

İnsanlar yaşamlarında sürekli olarak yönetim ve örgüt kavramlarının olduğu kurumlara girdiklerinden dolayı bu kavramlara yabancı değildirler. Tek başlarına yaşamlarını sürdürmek mümkün olmadığından bu şekilde yaşamlar devam eder.

Yönetim alanındaki tarihsel süreç incelendiğinde çok farklı yaklaşımlar gösterdiğini görmek mümkündür. İnsana verilen önem ise son dönemlerde daha farklı olmuştur. Özellikle başlangıç ile günümüz kıyaslandığında bu farkı net olarak görmek mümkündür (Çelik, 2002).

Toplumun gelişmesine paralel olarak yönetimde kendini geliştirmekte ve sosyal alanda olsun bilimsel alanda olsun yaşanan tüm gelişmeler yönetimi etkilemektedir (Başaran,1996).

Serbest piyasa ekonomisi ile birlikte başlayan küresel rekabette artık zamanın ve mekânın önemi kalmamıştır. Dünyanın hangi ülkesinde olursa olsun üretilen bir mal ve hizmetin tüm dünyayı etkileme durumu olduğundan örgütler değişim ve yenileşmeye karşı sürekli olarak uyum sağlama çabası içerisindedir. Özellikle yönetim alanında meydana gelen değişimler insan kaynağını ve örgütsel amaçlara ulaşmanın en etkili yöntemleri arasında yer almaktadır. Örgütler kendilerini rakiplerinin önüne çıkaracak rekabet avantajı oluşturacak şekilde yapılanmalarını yerine getirme çabasıdadır. Bu nedenle yapılanmalarının verimli olması için gelişen yöntem ve teknikleri yakından takip etmektedir. Yönetim alanında ana başlıklar değişirse de içerik ve alt başlıklarda değişimler olduğu farklı yöntem ve tekniklerin geliştiğini söylemek mümkündür. İşletmelerin başında bulunan yöneticiler de bu gelişmeler doğrultusunda rekabet edebilecek şekilde örgütlerinin oryantasyonlarını sağlamak için çalışma yürütmektedir (Koçel, 2010).

Çelik (2002)'e göre yönetimde insan kaynakları yönetimi yaklaşımının gelişmeye başlamasıyla birlikte, insan en önemli kaynak olarak görülmeye başlanmış ve örgütlerin rekabet edebilme ve çevreye uyum sağlayabilme gücünün insan kaynağının geliştirilmesiyle mümkün olabileceği anlayışı ön plana çıkmıştır. Aşağıda çağdaş yönetim anlayışı içinde başlıca yönetim fonksiyonları açıklanmış, yönetim, liderlik perspektifinden ayrı ayrı başlıklar halinde ifade edilmiştir.

2.1.3.1.Yönetimin Temel Amacı

Yönetimin temel amacı, örgüt kavramı anlatılırken de açıklandığı gibi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bunu yapmak için, örgütte yer alan bireylerin gereksinimleri ile örgüt amaçları arasında bir denge kurulması gerekir. İnsanların eylemlerde bulunmasının temel nedeni gereksinimleridir ve insanlar çok çeşitli gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimlerin bir kısmını insan kendi başına

karşılıklı olarak, büyük bir kısmını da örgüt adı verilen yapılar altında diğer insanlarla yaptıkları iş birliği sonucunda karşılarlar. İnsan gereksinimleri, bireysel amaçları ortaya çıkarır. Dolayısıyla yönetimin en temel görevlerinden biri de, örgütte yer alan bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında bir denge kurup, bunları karşılamaktır (Şimşek, 2011).

Yönetim, örgütte meydana gelen yaşamı kontrol etmek ve yönetmek demektir. Hem kontrol hem de içinde hayat bulduğu toplumun bilimsel ve kültürel değerlerine bağlı kalarak yaşam sürecini devam ettirmek yönetimin amaçları arasındadır. Bu amaçlar doğrultusunda iyi bir yönetim göstermek için iyi yöneticilere ihtiyaç vardır (Acar, 2002)

2.1.3.2.Kaynakların Yönetimi

Yönetim, örgütleri çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bu yaklaşım bir bütünün olması, bütünün bir amacının olması, bütünün bileşenleri, bileşenler arasında ilişkiler şeklinde analiz edilebilir (Koçel, 2010).

Kaynakların etkin ve verimli kullanılması açısından değerlendiren Çağlayan (2002) yönetim için en kaliteli, en iyi insanları işe alma noktasında gerekli olan görüşme şartlarını oluştururlar. Adaylarını pozitif bir yaklaşımla kurumla ilgili ön bilgi aktararak onları konuşturmaya, tüm bilgilerini tarafsızca değerlendirmeyi sarf ederek işe göre adam seçerler.

Bilgi çağı olarak kabul edilen bu 21.yüzyılda yönetimde en önemli unsurlar arasında insanlar arası iletişim ve bu iletişimin yönetilmesi gelmektedir. Tabii ki bu durumu örgütün hedeflerini yerine getirirken sağlamak o kadar kolay olmayabilir. İnsanların isteklerini yerine getirirken örgütün de çıkarlarını korumak o kadar kolay bir durum değildir. İnsan kaynağı iyi yönetilmesi halinde içine bulunulan örgütler daha başarılı mal ve hizmet üretebilirler. Örgütler verimliliği artırıcı çalışmaları ancak bu konuda iyi yetişmiş yöneticiler ile gerçekleştirebilirler (Deliveli, 2010).

İnsan kaynakları yönetim sistemi girdi ile çıktı arasındaki dengeyi örgüt lehine döndürme çabası içindedir. Bir örgütteki satın alma, derleme, işe alma, pazarlama, yerleştirme, iş bulma, izleme gibi birimler bu alt sisteme hizmet ederler. Örgütler, donanım, enerji, hammadde, yardımcı malzeme aldığı diğer örgütler, rakip örgütler, müşteri arzu ve istekleri, teknolojiye meydana gelen değişimler, sendikal

istekler, sosyo-kültürel, siyasal, ekonomik ve hukuksal alandaki değişmelere karşı sürekli izleme ve araştırma yapma, duyarlı olma, tedbirler alma bu alt sistemin görevleridir (Eren, 1996).

İyi bir yönetici öncelikle çalıştığı personelin tüm özelliklerini tespit edip tüm yeteneklerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanabilmelidir. Yönetilen bireyler yöneticilerin sözlerinden çok yaptığı davranışlardan etkilenir (Taymaz, 2009).

Tınaz (2011) da örgütlerin; insan, sermaye, hammadde ve teknoloji gibi yaşamsal kaynaklardan meydana gelmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ancak, örgütü meydana getiren bu yaşamsal kaynakların her zaman sınırlı olduğu da bir gerçektir. Bu nedenle bunların paylaşımının önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Adaletli paylaşım insanın yer aldığı tüm ortam yapı ve süreçlerde olduğu gibi örgüt bütünü içinde de büyük önem taşımaktadır.

2.1.3.3.Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanmış ve 1960 yılından itibaren de konu ile ilgili çok araştırma yapılmıştır. Örgüt iklimi denildiğinde ilk başta örgütsel yaşamın niteliği olarak ifade edilmiştir. Örgüt iklimi denilince örgüte mensup bireylerin davranışlarına yön veren ve diğer örgütlerden farklılıklarını ortaya koyan bir olgu olarak ifade edilmiştir (Şişman, 2007).

Her örgütte her bireyin birbirinden farklı olması gibi farklı özelliklere sahiptir. Okulda bir örgüt olduğundan her okul da farklıdır. Her insanın kendine özgü bir kişilik yapısında olması gibi her okulun da kendine özgü özellikleri onun iklimini oluşturur. Okul iklimine yöneticinin etkisi ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçlardan bir genelleme yapılacak olursa liderin kendi işine adanmışlığı ve astları ile ilişkisi örgütün olumlu bir iklime sahip olmasına neden olduğu görülmektedir (Bursalıoğlu, 2012).

Örgüt iklimi, bir örgütteki insan davranışlarına yönelik psikolojik algıları açıklayan bir kavramdır. Bu kavram, bir okulun güvene dayalı, dostluk anlayışının egemen olduğu, sıcak ve samimi bir ortam olarak algılanmasıyla ilgilidir. Örgütsel iklim, bir örgütü diğerlerinden ayıran kendine özgü kişiliği ifade eder. Birey için kişilik ne ise örgüt için de iklim odur. Örgüt iklimi, bir örgütte çalışan insanların

örgütteki iş ortamına ilişkin algıları yoluyla belirlenir. Buna göre örgüt iklimiyle ilgili, açık-kapalı, pozitif-negatif iklim gibi bazı sınıflamalar yapılır (Şişman, 2007).

Örgütün yöneticisi örgüt içi etkileşimi etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Bunun farkında olan lider yöneticiler örgüt içi iletişimi artırarak daha etkili ve verimli sonuçlar alırlar. Etkili iletişim becerileri sayesinde örgütün etkililik derecesi kontrol edilebilir. Bu nedenle örgütünü başarıya taşımak isteyen yöneticiler etkili bir iletişim kurmak için çaba gösterirler (Bayrak, 2011).

Başaran (1982) ortamın, örgütün işlevsel çevresi ile toplumsal çevresinin etkileşimi ile oluştuğunu, örgütsel davranış ortamı örgütlerin iklimine göre ayrıldığını, örgüt iletişim ve etkileşimin oluştuğu, personel araç-gereç, tesis ve örgütlenme gibi öğelerin oluşturduğu bir alan, bir çevre olduğunu ifade etmektedir.

Eğer örgütler olumlu örgüt iklimlerini oluştursa örgütte işler doğru bir biçimde yürür. Bir çatışma olması halinde de olumlu örgüt iklimi sayesinde kısa sürede çatışma giderilebilir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yönetilmesi yanlış anlamaları ve önyargıları ortadan kaldırmak için fayda sağlayacaktır (Ağaoğlu, 2012).

Örgüt iklimlerinin olumlu ya da olumsuz şekilde oluşturulması yöneticilerin elindedir. Eğer yönetici olumlu bir örgüt iklimi istiyor ise bunu kendisinin sağlayabileceği bir durum olduğu belirtilmektedir. Bireyler tek başlarına yaşamlarını yürütemeyeceklerini bilirler ise örgütün gerekliliklerini yerine getirerek örgütün çalışmasına katkı sağlayabilirler (Ceylan, 2012).

2.1.3.4.Kurumun Vizyon ve Misyonunun Yönetimi

Vizyon yeni dönemde en fazla gündeme gelen kavramların başında gelmektedir. Vizyon okulun veya kurumun gelecekte kendini görmek isteği yer olarak genel bir ifade ile tanımlanabilir. Vizyona paydaşların hepsi tarafından kabul gören bir durum olmalı ve paydaşların bunu gerçekleştirmek için güç birliği yapmalıdır. Misyon ise o okul veya kurumun yerine getirmek zorunda olduğu görevleridir. Bu kavramlar birbirlerinden ayrılmayan kavramlardır. Lider kurumda bir hareket sağlaması için hedef göstermesi lazım bu hedef ise vizyon olmalıdır. Vizyon ifadesini tüm paydaşlara ulaştıran ve bu konuda hedef birliği oluşturması gerek kişi liderdir. Eğer okulda bir etkinlik yapılacak ise buna yön verecek vizyondur (Şişman, 2010).

Liderin öncelikli yapması gereken davranışlara bakacak olursak öncelikle güvenilir olmak, çalışanları motive edebilmek, mevcut şartlara uygun davranmayarak yenilik peşinde koşmak, alanında üst düzey bilgiye sahip olmak, örnek olacak davranışlar sergilemek ve iletişim becerilerinde problem yaşamamak gibi özelliklere sahip olmalıdır (Ağaoğlu, 2008).

Celep (2004)'e göre bir liderin karizması, iş görenleri bir vizyon veya misyona çekebilirken, liderin bireyselleştirilmiş ilgiyi kullanması da iş görenlerin bireysel olarak bütün potansiyellerinin ortaya koymalarına olanak sağlar. Bireysel ilgi kılavuzluğun bir parçasıdır. Bu durum, lidere sürekli olarak dönüt sağlar.

Vizyon, okul açısından değerlendirilecek olursa okulun kısa sürede olmak istediği yerin ifadesi ve okulun hayalidir. Liderlerin öncelikle vizyonu tespit edip ona uygun misyon geliştirmesi gerekir. Eğer hayallerine ulaşmak istiyor ise okul buna uygun görevlerin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Kurumsallaşma için ise planların kağıt üzerine dökülmesi ve projeler ile desteklenmesi gerekmektedir. Sonuçta ise bu planın uygulanması için uygun kültürün oluşturulması son derece önemlidir (Balci, 2006).

Görüldüğü gibi örgütün varoluş amacı ve dışa yansıyan yüzü olan misyon ve vizyonun doğru ve aktif olarak yönetimi okulun hedeflerine ulaşması açısından önemlidir.

2.1.3.5. Takım Ruhunu Yerleştirme

Örgütlerde başarı için bireysellik değil ortak hedeflere yönelim ve başarı gereklidir. Bireysel başarılar göz ardı edilememekle beraber grup olarak başarıların gelmesi için onların ön plana çıkarılması ve ödüllendirme ile teşvik edilmesi gerekmektedir. Örgüt başarılarının incelenmesi sonucunda ulaşılan bilgiler takım çalışmasının olmaz ise olmaz olduğu yönündedir. Öğrenme ile ilgili araştırmalar da bu konuda destek verecek sonuçlara sahiptir. Öğrenme için birlikte öğrenme önem kazanmıştır. Eğer birlikte yaşama kültürü oluşturulmuş ise o toplumda bunu sağlamak daha kolaydır. Bireyci kültürlerde ben kavramına vurgu yapılırken toplumcu kültürlerde biz kavramı önem kazanmaktadır. Yöneticinin görevi paydaların çok olduğu okul örgütlerinde bütünleşmeyi sağlayacak bir kültürü sağlamak olmalıdır (Şişman, 2010).

Örgütleri insanlar oluşturur. En temel unsur insan unsurudur. Başarılı olması için bir örgütün en başta yöneticisinin başarılı olması lazım. Başarısız yöneticiler örgütlerinde de başarısız olurlar. Kumanda merkezi bozuk bir makine nasıl doğru iş yapamaz ise yönetimin beyni olan yöneticilerin başarılı olması gerekir ki örgütler istenilen amaçlara ulaşabilsin (Bayrak, 2011).

Standart bir başarılı olmuş lider tipi yoktur. Kurum ve okullarında mevcut şartlara göre hareket ederek en uygun şekilde yönetim tarzı gösteren yöneticiler başarılı olurlar. Başarılı olmuş liderlere bakıldığında öncelikle motivasyonu artıran, çalışanların performanslarını yükseltecek etkinlikler gerçekleştiren kişiler olduğu görülmektedir.

2.1.3.6.Güdüleme

Güdüleme, kişinin çalışmasını için ilk hareket noktası ve hareketin yönünü belirleyen en önemli olgulardan bir tanesidir. Günümüzde artık işler yapılmadan önce çalışanların öncelikle motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yapılmaktadır. Ne kadar güdülenir ise birey o kadar çok çalışıp hedefe ulaşmak için gayret içinde yer alır. Çalışanların işe karşı ön yargılarını ortadan kaldırmak ve duygusal yönden tatminlerini sağlamak amaca ulaşmak için son derece önemlidir (Akgün, 2014).

Endüstri psikolojisi açısından motivasyon, çalışanı işine icra etmeye iten güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon sadece işi yapmayı istemek değil onu en iyi şekilde yapmayı istemektir. Bu durumda yüksek düzeyde motivasyon çalışmayı olumlu etkilemektedir. Düşük düzey motivasyon ise insanı potansiyelin altında performans göstermesine neden olmaktadır. Kısaca motivasyon, insan kariyerinde, fikirleri konusunda ilerlemesinde en ekstra potansiyelini oluşturmasıyla adeta itme gücünü yapan yakıt gibidir. Motivasyonun var olduğu iş yerinde insanların performansı yükselir ve bu da üretimin artmasında neden olur. İnsan hangi bölümde çalışıyor ve hangi işi yapıyor olursa, o bölümde enerjik, pozitif ve canlı olması beklenir. Bunun için motivasyon başarıyı sağlayan itici bir güç konumunda temel faktör olmada önemlidir. Performans, motivasyon ve yeteneğin birlikte ortaya konmasının bir ürünüdür (Önen ve Tüzün, 2005).

Yönetici üretim için gerekli tesislerin sağlanması, binaların kurulması, bunların bakım ve onarımı sistemin yaşaması için önemlidir. Yaşatma alt sistemi bir yandan bu görevleri yaparken; bir yandan da örgüte işgören alımı ve bunların örgüte

bağlılıklarının artırılmasına çalışır. Personelin ödüllendirilmesi, işe motivasyonunun güçlendirilmesi için gerekli çalışmaları yapar (Eren, 1996). İnsanların, arzu ve ihtiyaçları farklı olabilir. Bu nedenle her bir öğretmen şahsiyet olarak özel ilgi görmek ister. Yapılacak değişikliklerin, uygulanacak fikirlerin önceden hazırlanması katılımcı bir anlayış ile gerekli değişikliklerin yapılması tüm çalışanların bilgi ve yeteneklerine yer verilmesi ile kaliteli bir yönetim gerçekleşmiş olur (Çağlayan, 2002).

Çalışanların motivasyonlarını artırıcı unsurların belirlenmesi için yapılan araştırmalar sonucunda sadece maddi yönden motivasyonun yeterli olmadığı görülmektedir. Oysaki yaygın kanı daha çok ücret alan çalışan daha çok performans göstereceği yönündedir. Ücret artışını güdüleme aracı olarak kullanan örgütler bunun kısa vade de etkisini görüp daha sonra etkili olmadığını görmüşlerdir. Özler (2013)' te yapmış olduğu araştırmada örgütlerde motivasyon sağlayıcı en önemli unsur olarak örgütsel bağlılığın artırılması olduğu görmüş ve örgütlerde öncelikle örgüte bağlılığı artırıcı liderlerin yol göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Lider istekli ve yüksek oranda motive edilmiş çalışanlar ile örgütün amaçlarına ulaşım sağlayabilirler. Özellikle bunu sportif aktivitelerde görmek mümkündür. Antrenörler sporcularını motive ederek daha başarılı olmalarını sağlayabilirler. Sadece teknik taktik bilgi ve hazırlık değil aynı zamanda motivasyonda başarı da önemli pay sahibidir.

İyi bir lider, aynı zamanda iyi motive eder. Güçlü olmayan bir lider işlerin yapılması için gereken gücü bağırp çağırarak bulur ve sonuçta işin yapılmasını sağlar; fakat bu sonuç çalışanın motive olduğu anlamına gelmez. İyi bir lider çalışanlarını işbirliğine teşvik eder. Onların güvenini kazanır. Zamanını verir ve sorunları açıklamaya çalışır. Çözüm bulmada çalışanlarıyla bir takım gibi çalışır. Saldırgan olan, kendisiyle aynı fikirlerde olamayanlara karşı olan, çalışanların çoğuna güvenilmeyeceğini düşünen, esnekliği olmayan, önyargılı otokratik liderlere özenen liderler zayıf liderlerdir (Önen ve Tüzün, 2005).

Çağlayan (2002) iyi bir yöneticinin çalışanları ile başarılı ve sağlıklı birer şekilde ilişki kurabilmesi için öncelikle, birlikte çalıştığı kişilerin özelliklerini çok yakından bilinmesi gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını, duygularını, hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları seçmelerini ve kaygılarını yakından tanımalıdır. İlişkilerde bunları göz önünde bulundurmalıdır.

2.1.3.7.Çalışanları Yenilik ve Risk Alma Konusunda Teşvik Etme

Yenilik demek özellikle örgütteki bireylerin uzak durdukları bir alandır. Bireyler alışkın oldukları şekilde devam etmek yerine yenilik denince ilk akla gelen belirsizlikten uzak durmak isterler. Örgütlerde çalışanlar öncelikle kendilerini garanti de hissetmek isterler. Bundan dolayı kimse kolay kolay mevcut yapıyı değiştirmek istemez. Bu durum ise gelişmenin karşındaki en önemli olumsuz davranış biçimidir. Eğer bir gelişme olacaksa risk alıp yeniliklere fırsat yaratacak davranışlar içerisinde olmak gerekir. Bunun sağlanabilmesi için liderlerin başta olmak üzere risk alıp yeniliklere karşı çalışanlarını motive etmesidir (Şişman, 2010).

2.1.3.7.1.Amaçlarının Açıkça Belirlenmesi

Örgütün amaçlarını birçok açıdan değerlendirerek anlatabiliriz. Verimin artırılması, sarf edilen emeğin düşürülmesi, maddi ve insan kaynağının minimuma indirilmesi, örgütteki çatışmanın en düşük seviyeye ulaştırılması bunlara örnek verilebilir (Bursalıoğlu, 2012).

İnsanlar buldukları örgütlerde örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için uzun zaman harcamaktadırlar. Amacı belirli örgütlerde görev dağılımı ve hangi roller kimler tarafından yerine getirilmesi gerektiği önceden belirlenmiştir. Örgüt içerisinde bulunan bireyler hem kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmek hem de örgütün amaçlarını yerine getirmek için çalışma yaparlar (Ceyhan, 2012).

Bir örgütün amaçları belirli sınırlar içinde açık-seçik tanımlanamıyorsa, amaçlara ulaşım ulaşılmadığı konusunda tam ve kesin kanıtlar elde edilemiyorsa, amaçları ölçmenin birden fazla ölçütü veya standardı varsa bu tür örgütler “amaçları muğlak örgütler” olarak nitelendirilebilir. Okul örgütleri bu tür örgütlerin başında yer alır (Boyacı, 2011).

Amaçlarını gerçekleştirmek isteyen yöneticiler ilkeli hareket ederler ise başarıya ulaşmaları mümkündür. İlkler örgüt içerisinde gelişim sağlayıcı önemli öğeler arasında yer alır.

2.1.3.8.Başarılarının Ödüllendirilmesi

Başarının ödüllendirilmesi özellikle personelin motivasyonunu sağlaması açısından son derece önemlidir. Maddi ödüller yerine personeli manevi yönden örgüte bağlılıklarını artıran ödüllerin verilmesi çalışanları moral motivasyonlarının sağlanması açısından son derece önemlidir. Maddi ödüller bir süre etkili olurken manevi ödüller uzun süreli etki gösterirler.

2.1.3.9.Sorun Çözme

Her örgüt küçük büyük birçok sorunla karşılaşır. Bu sorunlar çözülmedikçe örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, planlanan düzeye ulaşamaz. Sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran; örgütün kendisinden veya dış çevresinden -yasal düzenlemeler, girdi olarak örgüte yeni katılan üyeler vb.- kaynaklanan engellerdir. Yönetim bu engelleri kaldırmak için uğraştığında, sorun çözme sürecine girer. Bununla birlikte, her yönetim işlevinin gerçekleştirilmesi de özünde bir sorun çözme sürecinin de bu işleyle birlikte çalışmasını gerektirir. Her örgütün çok çeşitli sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Bu yüzden yönetim, doğası gereği sürekli bir sorun çözme sürecidir (Şimşek, 2011).

Eğitim örgütlerinde karşılaşılan sorunlar çok çeşitlidir ve çoğu zaman bu sorunlar bireysellik taşır. İyi bir yönetici pratik sorun çözme yetisini geliştirmelidir. Sağlam bir kuramsal kimlik taşıyan ve kültür oluşturmuş olan örgütler, sorun çözmede daha hızlı ve sorunlar karşısında daha dayanıklı olacaktırlar (Bursalıoğlu, 1991).

2.1.3.10.Örgütsel Çatışmaları Etkili Bir Biçimde Çözme

Örgütsel çatışma denilince; örgüt içerisindeki sınırlı kaynakların paylaşılmasında yaşanan uyumsuzluklar akla gelir. Bu kaynaklar maddi olduğu gibi görev, makam gibi alanlarda da olabilir. Çatışma durağan değil dinamik bir süreçtir. Algı farklılıklarından bile çatışmalar yaşanabilir (Tınaz, 2011)

Çatışma ile ilgili yaklaşımlara bakılacak olursa iki tür yaklaşım vardır. Bunlardan bir tanesi geleneksel yaklaşım diğeri ise modern yaklaşımdır. İki yaklaşım arasında ciddi farklılıklar olduğu söylemek mümkündür. Yaklaşımların ikiye ayrılması hem çatışmanın hem de çatışmanın sonuçlarının değerlendirilmesinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Genel yaklaşımda çatışma istenilmeyen bir durumdur ve kaçınılması gerekir diye düşünülmektedir. Geleneksel yaklaşımda

çatışmanın olması beklenen doğal bir durum değildir. Çatışmanın sebebi geçerliliğini yitirmiş hedefler ile yanlış kural ve uygulamalar olarak görülmektedir. Çatışmanın olduğu yerde bireylerin psikolojileri bozulur ve verimlilikleri düşer. Bu nedenle örgütlerin amaçlarına ulaşması zorlaşır ve kaynaklar verimsiz olarak kullanılır. Modern yaklaşımda ise çatışma doğal olarak görülmektedir. Belirli bir düzeyde çatışma olması demek verimliliğin artması demektir. Bu nedenle çatışma desteklenmelidir. Çatışma beraberinde rekabeti getirir ve kaynaklar etkin ve verimli kullanılmaktadır. Çatışma sayesinde sahip olunan tüm potansiyel ortaya çıkarılabilir (Özdemir, 2012)

Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir. Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinlikler, ilişkiler ve davranışlar bağlamında uyumsuzluk olarak ifade edildiği görülmektedir. Bu uyumsuzluklar genellikle şiddet içermez ya da şiddet düzeyine ulaşmadan bir uzlaşma sağlanır (Karip, 2003).

Özdemir (2012)'e göre çatışmayı yönetmek için öncelikle çatışmaya hangi yaklaşım ile yaklaşılacağı belirlenmelidir. Çatışma örgüt için faydalı mı yoksa örgüte zarar mı veriyor belirlenmesi gerekmektedir. Çatışma fonksiyonel mi değil mi belirlenir ise kaynakların israfı önlenmiş olur. Fonksiyonel çatışma kurum için faydalı çatışmadır. Fonksiyonel olmayan çatışma örgütün kaynakların etkin kullanılmasını engelleyen bir durumdur.

2.1.3.11.İletişim

Bir örgütün yöneticisi örgütsel iletişimin iklimini iyi veya kötü olarak etkiler. Etkili yöneticiler bunun bilincindedir ve bunlar örgüt içinde iletişim süreçlerinin etkililiğini artırmaya önem verirler. Çünkü örgütün tüm düzeylerinde etkili iletişim olmadan yönetsel işlevlerin başarıyla yerine getirilemeyip örgütsel hedeflerin yakalanamayacağı bilincindedirler. Bu bilinçle etkili yöneticiler örgütsel iletişim süreçlerine gereken önemi vererek örgütlerini götürmek istedikleri hedeflerine taşırlar (Şimşek, 2011).

Önen ve Tüzün (2005)'e göre yöneticilerin değişik korkular nedeniyle yaptıkları olumsuz davranışlar ve iletişimsel kusurlar vardır.

Bunlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- Şımarır korkusuyla diğerlerine övgü yöneltmemek,
- Bir daha bulamayacak endişesiyle gereğinden fazla talepte bulunmak,
- Kendisinin daha iyi olduğunu dolaylı olarak göstermek için sürekli başkalarının hatalarını bulmak,
- Sessiz kalmakta ısrar etmek,
- Başkalarını tehdit etmek,
- Sesini gereğinden fazla yükseltmek,
- İnsanların tam da sizin istediğiniz gibi yapmasında direktmek,
- İnsanları utandırmak,
- Kendi işiyle ilgilenip diğer insanların işleriyle ilgilenmemek,
- Kendi yaptığının en iyisi olduğuna inanmak ve bunu sürekli insanların önüne koymaktır.

İletişim sürecinde düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmedi. İletişim halinde iletişimde bulunanların birbirlerini dikkatlice dinlemeleri gerekmektedir. İletişim sürecinde empati yapmak son derece önemlidir. Bilgi paylaşımı ve karşındaki ile duyarlı bir biçimde iletişim kurmak sağlıklı iletişim için gereklidir (Şişman, 2010).

Bayrak (2011)'a göre hiçbir eğitimsel amaç iletişim olmadan başarılamaz. Fakat bu hikâyenin sadece yarısıdır. İletişim de eğitim olmadan gerçekleşemez. Bazı kodları, sembolleri, beklenti ve anlamları paylaşmaksızın iletişim eylemi de olamaz. Bunları yaratmak eğitimin üstlendiği bir görevdir. Dolayısıyla, paylaşılan bir kültürün temeli bir dereceye kadar iletişime dayanır.

2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı, örgütler açısından örgüt kültürünün önemi, örgüt kültürünün temel işlev ve sonuçları, örgüt kültürünün öğeleri, modeller, alt kültürler ve okul kültürü aşağıda anlatılmıştır.

2.2.1.Örgüt Kültürü

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Voltaire tarafından kültür,

zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu, gelişimi anlamında kullanılmıştır. Kültür, zaman içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlana gelmiştir. Bu tanımlarda kültür, ya bireysel açıdan ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2007):

Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras

- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yaşama biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Örgüt kavramının kültür bağlamında tartışılması 1970’li yıllarda başladığı görülmektedir. Örgüt ve kültür var olan kavramlardı ve ancak örgüt kültürü kavramı adından 1970 li yıllarda oldukça fazla telaffuz edilmeye başladı. Örgüt ve örgüt kültürü kavramları ayrı ayrı ele alınıp irdelenmiştir. Ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları kültürel değerler açısından değerlendirirken yönetim anlamındaki benzerlik ve farklılıkları da örgüt kültürü bağlamında değerlendirmeler yaparak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü sosyal sistemler ile ilgili değerlendirmelerde örgüt ve örgüte ait yapılanmanın açıklanmasında yeni bir yaklaşım olarak ele alınmıştır (Şişman, 2007).

Örgüt kültürün içerisinde o örgütü oluşturan insanların değerleri, inançları tüm tutum ve davranışları vardır. Örgüt kültürünün o kültüre ait ritüelleri vardır ve bu değerler örgüt mensuplarına aktarılır.

Genel olarak kültür, bir grup ya da toplumun üyesi olan insanların temel yaşam sorunlarının çözüm biçimini gösteren bir olgu ya da araç olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü ise, örgüt içerisindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımlamayla örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme,

hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır. Örgüt kültürü farklı birçok bakış açısına göre çok çeşitli şekillerde tanımlanabilir (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013).

Örgüt kültürü hem görünür hem de görünmeyen değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan sembol ve sloganları dışarıdan görebiliriz. Aynı zamanda dışarıdan görmenin mümkün olmadığı inanç ve değerler de örgüt kültürün bir parçasıdır (Varoğlu, 2013).

Örgüt kültürünü açıklamak üzere yapılan araştırmalar ve yönetim ile ilgili yorumlar örgüt kültürü kavramının sürekli olarak yorumlanması ve gelişmesini sağlamıştır. İnsanlar bir araya gelerek belirledikleri amaçlar doğrultusunda örgütler oluşturmuşlardır. Bu oluşumlar önceden var olmayan oluşumlar da olmayabilir ve sürekli olarak sayıları ve çeşitleri artmaktadır. Bu arada asıl mesele örgütleri oluşturan bireylerin kavramlar ile ilgili olarak aynı şeyleri düşünüyor olmalarıdır. Örgüt içerisindeki kavramların aynı dili konuşan insanlar tarafından okunması örgüt kültürünün oluşması anlamına gelir. Örgüt kültürü örgüt içerisinde bulunan her şeyi kapsar (Şişman, 2007)

Örgüt kültürü örgüt içerisinde bireylerin tüm davranışlarını belirleyen en önemli unsurdur. Örgüt kültürünü oluşturan inanç ve değerler bütünü bu örgüte mensup bireylerin davranışlarının sınırını belirleyen olgudur. Bireyle örgüte ait değerleri paylaştıkça o örgütün bir parçası olurlar. Bu inanç ve değerlerin kullanılması ile örgüte yeni katılanların da uyum sağlamasını kolaylaştırır. Bu açıdan da değerlendirildiğinde örgüt kültürünün yaşayan dinamik bir süreç olduğu görülebilir (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013).

Bir eğitim örgütünün amaçları örgüt içindeki ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Örneğin, bir eğitim örgütünün amaçlarını saptırmak sadece o örgüt üyelerinin tekelinde olmamalıdır. Eğitim önce sosyal sonra politik, daha sonra mesleksi bir girişimdir. Sosyal bir girişimdir çünkü toplumun yetişmemiş üyelerini eğitmek her şey den önce yetişmiş bireylere düşen bir görevdir. Ayrıca eğitimin girişimin toplumdan geldiği, çıkışında topluma gittiği unutulmamalıdır. Politik bir eğitim üzerine doğru veya dolaylı çeşitli etkiler yaparlar. Bu bakımdan bir eğitim örgütünün amaçlarını kararlaştırmak örgütün dışındaki değerleri ve bunların sahiplerini dikkate aldığı oranda uygundur. Bu yapılmazsa halkla ve örgüt üyeleri

devamlı bir srtme durumunda kalırlar. Demokratik bir toplumda devlet sistemini seçmekle kendisine hak verilen vatandatan eğitim sistemini üzerinde bu hakkı esirgemek savunması g bir ayrılıktır (Bursalıoğlu, 2012).

2.2.2.Örgütler Açısından rgt Kültürünün nemi

Örgüt kültürünün oluşması için rgt oluşturan ve yöneten kişi veya kişilerin vizyonu önemlidir. Onların sahip olduğu idealler ve değerler örgüt kültürünü belirleyen unsurları oluşturur. Örgüt kültürünün sağlıklı olup olmadığına üretkenliği, kalitesi ve çalışanları üzerindeki olumlu etkisi üzerinden karar verebiliriz (Varoğlu, 2013).

Bu açıdan örgüt kültürünün oluşturulması ayrı bir önemi vardır. Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmeleri için, sadece yatırım krlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt oluşturmak çalışanları da önemsemekle mümkün olacaktır. Örgüt kimliğinin oluşumu ve aidiyet duygusu ancak bu Şekilde gerçekleŐecektir. Öyleyse rgtsel kimlik, örgütün kültürü ile Őekillenecektir. Örgüt kültürü bu anlamda içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İŐte bu etkinin ne yönde olacağını belirlemesi yönüyle örgüt kültürü önemli olacaktır (Şişman, 2007).

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak rgt bir arada tutmaya yarayan sosyal bir birliktelik ve davranışları Şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamasının ve örgütün amaçlarına ulaŐmasının yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü ayrıca örgütün yenilikçilik potansiyeli üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Örgütsel uyum ve liderliğin etkililiği açısından örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir (Şişman, 2007).

Güçlü kültürlere sahip okullarda yer alan bireylerin davranışları, benimsenmiŐ olan normlar çerçevesinde Őekillenerek, bireylerin iç denetim sistemleri tarafından yönlendirilir. Öğrencinin temel değer olarak kabul edildiği eğitim anlayışında okul kültürünün tüm ögeleri, öğrencileri merkeze alan bir eğitim anlayışına odaklanmalıdır. Öğrencileri okuldan uzaklaŐtıran ve baskıcı okul kültürleri yönetici-ğretmen-ğrenci- iliŐkilerinde en önemli engeli oluşturmaktadır.

Okulun sahip olduğu örgüt yapısı, okulda bulunan kadrolar ve kurullar tarafından şekillendirilir (Terzi, 2011).

Örgüt kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü biçimde çalışmalarını teşvik etmesi yönüyle önemlidir.

2.2.3.Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri ve Sonuçları

Örgüt kültürünün çalışmaları alanları ve işlevleri ile ilgili olarak araştırmacıları birkaç gruba ayırmak mümkündür. Bazı araştırmacılar konuya akademik olarak bakmışlar ve kültür oluşma safhaları ve kültürün içeriğini çözmeye çalışmışlardır. Bir grup araştırmacı ise sağladığı faydalar ve oluşturduğu işlevsellik bağlamında çalışmalar yapmıştır. Bir grup araştırmacı ise örgütü oluşturan ve yöneten yöneticiler açısından araştırmıştır. Örgüt kültürünün oluşmasında ve devamında liderlik yapan yöneticilerin rollerini anlatmaya çalışmışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere konuya net olarak hangi başlıktan başlanacağı konusunda bir netlik yoktur (Şişman, 2007).

Örgüt kültürü araştırmalarında örgüt kültürünün etik yapısının yöneticiler tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Üst yönetim örgütün ilke ve değerlerini oluşturmada etkili olduklarını söylemek mümkündür. Örgütün yaşamı süresinde etik değerlere bağlı yönetim örgütün çalışanlarını da etkilemektedir. Eğer örgütün prensiplerine ve ahlakına aykırı bir davranış sergilenmiyorsa bu üst yönetimde bulunan yöneticilerin bu değerlere bağlılığı ile açıklamak mümkündür. Eğer örgütün ilke ve değerlerine aykırı bir davranışı kesin ve net olarak reddeden bir anlayış ile yaklaşırsa yönetici çalışanlarda bundan etkilenmekte ve bu değerlere uygun hareket etmektedir. Bu nedenle üst yöneticilerin daha dikkatli davranarak örgütün değerlerinin kurumsallaştırılmasını sağlamaları gerekmektedir. Her koşulda örgütün değerleri ön planda tutulmalı ve asla taviz verilmemelidir (Çiftçioğlu ve Sabuncuoğlu, 2013).

Örgüt kültürleriyle ilgili teori ve araştırmaların bir kısmında kültür konusuyla ilgili bazı teorilerde olduğu gibi örgüt kültürüne, yapısal-işlevsel bir yaklaşımla, örgüt açısından birtakım olumlu ya da olumsuz yönde işlevler yüklenmektedir. Esasen konuyla ilgili çalışmaların önemli bir kısmı da bu konuda yoğunlaşmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili araştırmalarda, özellikle de bu kültürü

işlevsel açıdan ele alan çalışmalarda, örgüt açısından kültürün daha çok olumlu işlevlerinden ya da sonuçlarından söz edilmektedir. Oysa bir örgütte kültürün örgüt açısından olumsuz bazı işlevleri de söz konusu olabilir. Söz konusu işlev veya sonuçlar, kültürün durumuna göre değişebilir. Bu bağlamda egemen örgüt kültürü, bir değişme, bütünleşme, verimlilik, etkililik aracı olarak iş görebildiği gibi değişime karşı direnç oluşturabilir, çatışmalara neden olabilir, bireysel ve örgütsel performansı düşürebilir (Şişman, 2007).

2.2.4.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünü bir toplumu veya örgütü bir arada tutan onları diğer örgütlerden farklı kılan tüm maddi ve manevi unsurları içerir. Her kültür kendi öğeleri ile bir bütünsellik arz eder. Kültürün asıl unsurları görünmeyen inanç ve değerler iken bunun yanında görünen semboller ve maddi değerler ile bir bütündür. Örgüt kültürünü oluşturan değerler birbirleri ile etkileşim halindedir. Örgüt kültürü tanımları incelendiğinde örgütü oluşturan bireylerin tüm düşünceleri, gelenekleri davranış ve tutumları yer alır (Terzi, 2000).

Aşağıda örgüt kültürü kapsamında söz edilebilecek bazı öğeler kısaca açıklanmıştır. Örgüt kültürüyle ilgili öğeler üç boyutta toplanabilir Bunlar, kültürün en yüzeysel ve gözle görülen yönünü oluşturan semboller, örgütteki bir takım uygulamalardır. Bunun altında örgütsel değerler ve normlar yer alır. Kültürün özünü ise, insanların doğada ve onun içinde olup bitenlerle ilgili paylaştıkları temel inançlar oluşturur. Bu öğeler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şişman, 2007):

2.2.4.1.Temel İnançlar

Okul veya diğer örgütlere mensup bireylerin dünya ile ilgili düşünceleri ve onunla ilgili tüm değer yargıları ve değerlendirmeleri neticesinde içselleştirdiği doğruları kapsar. İnançlar iç dünyamızda kabul görmüş ve yaşantımızı şekillendiren kültür unsurudur. İnançları örgüt üyelerinin ilişkilerini düzenler (Şişman, 2007).

Diğer tanımlar da incelendiğinde temel inançlar ile ilgili olarak benzer sonuçları görmek mümkündür. Örgüt üyelerinin temel inançları örgütünde oluşmasını ve devamını sağlayan önemli öğelerdendir. Temel inançlar ile dünya ile ilgili düşüncelerimizi açıklayabiliriz.

2.2.4.2. Temel Değerler ve Normlar

Değerler, hedeflenen ve olması istenilen ve önemli görülen davranış biçimleridir. Kişinin değerlerinin oluşmasında, başta aile, okul, yakın arkadaş çevresi, ve katılmış olduğu örgütler etkilidir. Ortak değerlerin olması bir örgütte sağlıklı iletişim kurmayı ve uzlaşmayı sağlarken farklı değer ise çatışmanın kaynağı olmaktadır. Değerlerin sınıflandırılmasına bakacak olursak ekonomik, sosyal ve siyasi değerler olarak üç bölüme ayrılmaktadır. Temel değerler ve aracı değerler olarak ta bir sınıflama yapmak mümkündür. Temel değerler bireyin olmazsa olmazları ve yaşamını sürdürdüğü değer olarak ulaşılmak istenilen değerler aracı değerler ise kişinin istenilen sonuçlara ulaşmak için inançlarını ifade eder (Şişman, 2007).

Değerler, örgüt içinde gözle görülmeyen ancak, çalışanların düşünce, duygu, davranış ve algıların şekillendiren varsayımlardır. Bu varsayımlar firmaların iş görme usullerini, kişiliğinin, problem çözme araçlarını, misyonunu, zaman algılarını ve daha birçok konuyu kapsar (Tikici, 2005).

Her kurum gibi her okulda kendine özgü kültürel yapısına uygun etik sistemi mevcuttur. Etik değerler kişileri kendi istedikleri yönde değil kurumsallaşmış örgüt yapısına uygun hareketini sağlarlar. Okul kültürü yenilikçi bir kültür yapısına sahip ise kültürel değerler gelişerek değişir. Etik ilkeler genellikle değişmez. Eğer okul kültüründe değişme olur ise etik değerler de değişme görülebilir (Çelik, 2006).

Değerler örgüt için son derece önemli role sahiptir. Değerler olaylar ile kıyaslandığında olaylardan daha önemlidir. Bir toplumu ayakta tutan değerler sistemidir. Değerler sisteminin başlıca görevleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2012):

- Bireylere amaç ve yön vermek,
- İnsan grubunun toplu eylemini sağlamak,
- Bireylerin davranışını belirlemede bir ölçü kullanmak,
- Bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek,
- Doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak.

2.2.4.3.Semboller ve Ritüeller

Semboller ve ritüeller, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışı yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir (Şişman, 2007).

Sözel davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Hikâyeler geçmiş ile bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece, bugünün uygulamalarının meşrulaşarak kolayca örgüt çalışanları tarafından kabul edilmesini sağlar (Schein, 1991). Ayrıca örgütlerin özel günlerinde yapılan tören ve kutlamalar da bu yönüyle kültürün önemli bir parçasıdır.

Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesnelere ifade etmektedir. Örgütlerin flamaları, müzeler ve burada yer alan parçalar, çeşitli anıtlar buna örnek olarak gösterilebilir (Şişman, 2007).

Örgütsel semboller ve davranışların asıl değerler ile ilişkili sonuçlar vermesi gerekmektedir. İlişkili sonuçlar yok ise sonuçlar yanlış değerlendirilebilir. Dolayısıyla örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli olmaz. Ayrıca, görünen öğelerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır (Varoğlu, 2013).

Okulların kültürel açıdan ele alınıp çözümlenmesi, okulların çeşitli özellik ve işlevlerine uygun düşen bir bakış açısıdır. Okullar açısından ortak kültür ya da örgüt kültürü, okul toplumunu oluşturan bütün üyelerin ortaklaşa paylaştıkları kültürü ifade eder. Bu durumda okul kültürü ifadesiyle örgüt kültürü ifadesi, birbiriyle eş anlamlı olarak kullanılır. Bazen okul kültürü denildiğinde, okul programının temelini oluşturan bilgi temelleri, davranış ve değerler kast edilir. Bu tanımlama, yukarıda ifade edilen örgüt kültüründen farklı olup okula ve eğitime yüklenen temel işlevlerle ilgilidir. Oysa örgütler gibi okullar, sadece kültür aktaran değil aynı zamanda kültür üreten yerler olarak görülür (Şişman, 2007).

Çelik (2006)'e göre okul kültürüyle bütünleşmeyen etik değerlerin yaşaması ve okulun örgütsel yaşamına zenginlik katması mümkün değildir. Paylaşılan etik değerler, davranışlara yol gösterir.

Kültür, okul yöneticileri tarafından diğer insanları etkileme ve kontrol etme aracı olabildiği gibi çalışanlar arasında bir eşgüdüm sağlama aracı olarak kullanılabilir. Okul yöneticisi, okulda temel değerlerin oluşturulup geliştirilmesine öncülük eden kültürel ve ahlaki bir lider olmalıdır (Şişman, 2007).

Okul kültürünün oluşmasında okul dışı ve okul içi çeşitli etmenler rol oynar. Ancak bu konuda da önemli belirleyicilerden biri okul yöneticisidir. Okul yöneticisi bunu yaparken, okulda egemen bir alt kültürü ortak kültür olarak dayatma yerine herkesi kuşatan, bütün alt kültürlerin üstünde genel bir ortak kültür oluşturulmasına öncülük etmelidir (Çelik, 2006).

2.2.4.4.Örgütsel Geçmiş

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Bu koalisyon koşulları; uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı bir şekilde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu da bir örgüt meydana getirir. Bu koordinasyon ne kadar yaratıcı olursa, örgüt o kadar canlı ve yaratıcı olur. Son olarak örgüt iletişim ağı olarak düşünülebilir. Zaten sistemli bir iletişim olmadan verimli bir koordinasyon sağlanamaz. Modern örgüt kuramı sistemin parçalarını kaynaştıran üç süreci, karar, iletişim ve denge olarak kabul etmektedir. Böylece örgütün iletişim ağı gibi görülmesi, modern kuram tarafından da desteklenmektedir (Bursalıoğlu, 2012).

Her örgütte geçerli olan gelenekler ve kabul görmüş iş yapış biçimleri büyük oranda geçmişte yapılanlar ile bunların başarısının bir sonucudur. Bu durum bizi örgüt kültürünün en temel kaynağı olarak doğrudan örgütün kurucusuna yönlendirmektedir. Kurucular örgüt kültürünün gelişme aşamasında örgüt kültürü üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptirler. Çünkü gelenekler ve ideolojilerden uzak bir ortamda kendi vizyonlarını rahatlıkla örgüt üyelerine aktarabilmektedir (Robbins ve Judge, 2011; akt: Ağlargoç, 2013).

Hikâyeler bu kapsamda örgütsel geçmişte önemlidir. “Eskiden bizde işler şöyle yapılırdı.” türü değerlendirmelerdir. Kültürü tanımlamak için resmî veya gayri resmî ifade edilen çeşitli anekdotlardır. Bu anekdotların mutlaka büyük olaylar, kurumu kurtaran etkili kararlar olması gerekmez, aksine hikâyeler, örgütün kuruluşu,

geçmiş ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır. Bunlar, özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkilidir, bir nesilden diğerine aktarılır ve değerlerin pekişmesinde rol oynar. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir. Özellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikâyeler, üyeleri güdüleyici rol oynar (Varoğlu, 2013).

2.2.4.5.Dil

Örgüt kültürünün şekillenmesinde iletişim önemli bir yere sahiptir. Dil ise iletişimin temel unsurudur. Dilin sade ve en anlaşılır biçimde kullanılması gerekir. Aksi takdirde iletişim sekteye uğrayabilir. İletişim esnasında yanlış anlaşılacak ve sade bir dil kullanılması örgüt içerisinde işlerin daha düzenli gitmesinin önemli aşamalarından biridir. Kullanılan kelimeler farklı anlama gelmeyecek olmaları özenle seçilmedir (Tutar, 2003).

Örgütün sağlıklı biçimde çalışmasını sağlayan ve amaçlarına götüren diğer örgütlerden de ayrılmasına sebep olan önemli unsurlardan bir tanesi de kullanılan dildir. Ortak bir amaç etrafında çalışmak için birlik ve beraberliği sağlayacak bir dilin olması gerekir. Toplumsal yapıda kültürün en önemli ögesi olan dilin örgüt içinde de birleştirici rolü vardır. Eğer kullanılan dil farklılaşırsa örgüt içi kopmaların da olması kaçınılmazdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında dil belirleyici bir etkidir (Tutar, 2003).

2.2.5.Okul Kültürü

Okulların örgütsel yapısı değerlendirilirken sahip olduğu felsefik yapı ve eğitim esnasında dikkat ettiği ilkeler açısından değerlendirme yapmak doğru bir yaklaşım olmayabilir. Özellikle kurumsallaşmış yapılar içerisinde eğitimin değerlendirilmesi gerekmektedir. Amaç ve süreçlerinin modası geçmiş olsa bile müşteri olan bir kurumdur. Bu özelliği okulun değişme ve yeniliğe karşı yüksek ilgi ve kabul göstermesini engellemektedir. Bütün örgütler gibi okulda çok amaçlıdır. Yani okulun amacı sadece eğitim ve öğretim değildir. Zaten örgütlere evrensel amaç yeterli görülmemektedir. Amaçlar birbirinden bağımsız olmayacağı gibi çoğu zaman bir diğerine karışır. Okul kültürünün temel öğeleri arasında değerler, normlar, törenler, hikâyeler, sayıltılar, masallar, kahramanlar sayılabilir. Okul kültürü üzerinde okul yöneticisinin etkisi oldukça fazladır. Okul yöneticisi, diğer yönetsel

etkinliklerle birlikte okul kültürünü bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetmektedir. Okul yöneticisi sadece okul kültürünün yönetiminden değil, oluşturulmasından ve denetiminden de sorumludur (Çelik, 2000).

Örgüt mensupları zamanla kendi inanış ve alışkanlıklarını örgütün kültürünün belirlenmesi için kullanırlar. Okullarda da aynı şekilde bireyler örgüt kültürünü oluştur ve zaman içerisinde bu kültürden hem etkilenir hem de etkiler. Okul kültürü bu dinamik içerisinde varlığını sürdür (MEB, 2009).

Okul kanun ve yönetmeliklere göre yazılı belgeler üzerinden yönetilse de bir de yazılı olmayan örgüt kültürü kurallar bütünü mevcuttur. Okul kültürü içerisinde okulun geliştirdiği değerler, normlar inançları ve sembolleri mevcuttur Diğer tüm kurumlarda olduğu gibi örgüte yeri giren bir kişi gözlemleyerek o örgütteki kültürü tanıyıp ona uygun biçimde bir yaşam sürdürür. Görevine yeni başlayan öğretmenlerde durum aynıdır. Görev yaptığı okulun kültüre uygun hareket ederek o okulda çalışır (Çelik, 2006).

Okul kültürü güçlü olan okulların yönetimi daha kolay olacaktır. Çünkü okul kültürü, okul çalışanlarının iyi davranışını ve hangi ölçüde yapması gerektiğini tayin eden bir yaşam biçimidir (Balcı, 2001).

Okul kültürü gelip geçici olarak değil sürekliliği olan kültüre dâhil olan herkesi etkileyen bir durumdur. Örgüt kültürünün görülen yanlarına örgüt iklimi denir. Örgüt kültürünün belirtilerine bakacak olursak:

Bir okulda;

- Yeni başlayan personeller güler yüzlü bir karşılama ile göreve başlatılıyorsa ise
- Öğretmen veya personel aldığı görevleri zamanında ve tam yerine getiriyor ise
- Okul içinde iletişim ile ilgili aksama yaşanmıyor ise
- Okuldaki işlere birlikte planlanıp yapılıyor ise
- Kararlar birlikte alınıyor ise
- Okuldaki tüm görevler paylaşılmış ise
- Problemler bilimsel sorun çözme teknikleri ile çözülüyor ise

- Problem çözüme yöntemleri sırasında çözüm önerileri için çalışanların görüşü alınmıyor ise

- Öğretmenler takım çalışması ile hareket ediyorsa
- Çalışan memnuniyeti yüksek ise
- Okulda kaliteli işler yapılıyor ise
- Öğretmen ve personelin devam oranları yüksekse

Personel ve öğretmenlerin destekleri tam ise bu okulda olumlu örgüt iklimi olduğu söylenebilir. Bunlar ya olmuyor ya da eksikse örgüt kültürünün olumluya çevrilmesi gerekir ki bunun içinde;

- Öğretmenin örgüt iklimine göre hareket etmesi sağlanabilir.
- Örgüt ikliminde kimlerin uyumsuzluk sağladığını görmeye çalışır.
- Örgüt iklimini bozanları tespit edip nasıl düzeltileceği ile ilgili destek olabilir.
- Okulda rol model alacağı kişileri tespit etmeye çalışır.
- Okulda yapılan iyi çalışmalar paylaşılmalıdır.
- Liderlik özelliklerine sahip öğretmenlerin bir araya getirci rolleri sağlamaları istenir.

- Hemen olumlu örgüt iklimi oluşmaz o yüzden sabırla çalışmalara devam edilmedir.

- Gereksiz tartışmalardan uzak durulmalıdır.
- Sürekli olarak değerlendirme yapılmalıdır. Zayıf yönleri tespit edip güçlü hale getirilmeliler.

Demokratik okul kültürü, değerlendirme sürecine katılımı esas almaktadır. Bu bakımdan okul yöneticileri eğitim işgörenlerini değerlendirme sürecine katılım yönünde özendirilmelidir. Değerlendirme sürecinin etkili hale getirilmesi, okulların belirledikleri amaçlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Eğitim amaçlarına ulaşmak aynı zamanda eğitim işgörenlerinin sürekli mesleki gelişimini de kapsamalıdır (Aydın, 2005).

2.3. EĞİTİM YÖNETİMİ

2.3.1. Eğitim Kavramı

TDK'da (Türk Dil Kurumu) eğitim kavramı, bireylerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde ve dışında doğrudan ve dolaylı yardım etme olarak tanımlanmıştır (TDK, 2015).

Eğitim, bireyin davranışlarında bilinçli olarak değişme meydana getirme sürecidir. Bu değişim okul dışında da devam etmektedir. Eğitim nitelikli insan yetiştirilmesinde büyük öneme sahiptir (Söyler, 2008).

Eğitim, toplumların gelişmişlik düzeylerine etki eden en önemli faktörlerden biridir. Eğitim felsefesine göre eğitim, bireylerin gelişmelerine yardımcı olan bir girişim olarak değerlendirilmektedir. İnsanın kendisine ne olduğunun gösterilmesi, kendisini tanıması ve kendisini bilmesine yardım edilmesi eğitim olarak tanımlanabilir (Başaran, 1994).

Eğitim ekonomik, siyasal, kültürel, bireysel ve toplumsal amaçları bulunmaktadır. Eğitim bu amaçları gerçekleştirme aşamasında, bireylerin bilgi ve kültür seviyelerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Eğitim, bir toplumun kalkınmasındaki en önemli itici güç olarak değişime ayak uydurmak zorundadır (Şişman, 2010).

Bir ülkenin ekonomik kalkınmışlığı ve bireylerinin mutluluğu ile aldıkları eğitim ile kazandıkları bilgi, beceri ve donanımların arasında bir denge bulunmaktadır. Bir anlamda sürekli ve başarılı bir eğitim bireylerin ekonomik büyümeye yapabilecekleri katkı ile doğru orantılıdır: Sosyo-ekonomik gelişme ülkelerin eğitim düzeyine bağlıdır (Çakmak, 2008).

Eğitimin temel amacı insanların belirli amaçlara göre yetiştirilmesidir. Millî eğitimin temel amaçları doğrultusunda bireylerin ilgi ve yetenekleri açısından mümkün olduğunca geliştirilmesi eğitim ile gerçekleştirilmektedir (Fidan, 1997).

Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçlarının yanında alt amaçları da bulunmaktadır. Eğitim türüne göre değişen bu amaçların içinde, bireylerin yeni bir meslek edinmeleri ve ekonomik olarak toplumsal üretime katkı sağlamaları, kendi

varlığının farkında olarak toplumda hak ettiği yeri bulması, kendisi ve toplum için yararlı bilgi, davranış ve yeteneklerle donatılmasıdır (Şişman, 2010).

2.3.2. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı incelendiğinde belirli disiplinlere göre farklı tanımları olduğu görülmektedir. Yönetim tanımlarının ortak özelliği ulaşılması istenen amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenmenin gerekliliğidir (Koçel, 2010).

Disiplinler arasında genel çerçevesi içinde aynı amaçlar içinde kullanılan yönetim kavramı çoğu zaman bir süreç, süreci oluşturan kişi ya da grupları bazen de karar verme ve önderlik etme gibi faaliyetleri açıklamak için kullanılmaktadır (Koçel, 2003).

Sosyal, siyasal ya da ekonomik anlamda farklı sonuçlar içermesine rağmen yönetim kavramının temelinde örgütsel bir faaliyet ve başkaları aracılığıyla iş görmek bulunmaktadır. Yönetim genel olarak, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanabilir (Ökmen ve Parlak, 2010).

Yönetim, benzer bir şekilde şöyle de tanımlanabilir. Herhangi bir örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşılabilmesi için önceden saptanan politika ve kararlar doğrultusunda kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasıdır (Taymaz, 2009).

Yönetim kavramı en genel tanımı ile kaynak yönetimini kapsayan bir süreç olarak insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Yönetimin ana amacı, örgütün bütününe başarıya ulaştıracak eylemleri belirlemek, koordine etmek ve uygulamaktır (Bursalıoğlu, 2008).

Yönetimin tanımları karşılaştırıldığında önemli özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Taymaz, 2011):

- a) Örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde yaşatılması,
- b) Kaynakların optimum kullanımı,
- c) Yönetim politikalarının ve kararlarının uygulanması,
- d) İzleme, denetleme ve geliştirme faaliyetleri.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak örgütsel davranışa ilişkin model ve teknikleri de içermektedir. Yönetim kavramı sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak etkilenmiş ve sürekli olarak değişmiştir (Ökmen ve Parlak, 2010).

Değişen çevreye uygun olarak, kaynakların verimli kullanılması başkaları ile işbirliği yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Maddi ve maddi olmayan kaynakların amaçlara ulaşılması için etkin kullanılması bazı unsurların önemini ortaya çıkarmaktadır. Yönetim anlayışına göre, yönetim faaliyetleri, başkaları ile beraber çalışma, örgütsel amaçlara ulaşmak için etkinlik ve verimlilik arasında bir denge kurma ve sınırlı sayıda bulunan kaynaklardan yararlanmasını gerektirmektedir (Özalp, 2012).

2.3.3. Eğitim Yönetimi Kavramı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğüne göre eğitim yönetimi bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Eğitim nasıl ki insanlarda bir davranış değişikliği gerçekleştirerek onu dönüştürüyorsa, yönetim de örgütü sürekli yaşatarak devamlılığını sağlamaktadır. Yaşatmak da bir süreci anlatır (Başaran 1996).

Eğitim örgütlerinin amacı içinde bulunduğu toplumsal sisteminin gelişmesini sağlamak olduğundan etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, insan ve madde kaynaklarının temin edilip bunların etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Taymaz, 2009).

Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında eğitim sisteminin ve bu sistem içinde yer alan bütün örgütlerin yönetimi eğitim yönetimi kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Eğitim yönetiminin pek çok amacı bulunmakta ve bu amaçlara ulaşabilmek için yapılan yönetsel faaliyetler eğitim yönetimi altında uygulanmaktadır. Eğitim yönetiminde, eğitim hizmetlerinde verilen programların etkili şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina gibi maddi kaynakların yönetimlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilmek ve süreçlerin iyileştirilmesi için yollar aranmaktadır (İlgar, 2005).

İki ayrı meslek dalının birleşmesi ile oluşan eğitim yönetimi, uzmanlık gerektiren bir meslektir. Yönetim biliminin eğitim hizmetlerinde uygulanması

sonucunda doğan eğitim yönetimi gelişmiş ülkelerde bilimsel bir disiplin ve meslek grubunun faaliyetlerini düzenler, Bu anlamda öğretmenlik gibi yöneticilik de meslek olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 2008).

Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimsel bir disiplin olarak ele alınması TODAİE (Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü) ve bu Enstitünün yürüttüğü reform projesi olan MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) ile başlamıştır. Bu konu ile ilgili olarak üniversitelerde Eğitim Yönetimi ana bilim dalı farklı bir disiplin olarak bu tarihten itibaren ele alınmıştır (Örücü ve Şimşek, 2011).

Eğitim yönetimi kavramı üzerine alan yazınında önemli tartışmalar bulunmaktadır. Bu tartışmaların temelinde eğitim yöneticisinin kim olduğu, eğitim yönetiminin ise bir bilim dalı ya da bir disiplin olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği sorunu yatmaktadır. Araştırmalar, Türkiye’de Eğitim Yönetiminin henüz bir bilim dalı olarak gelişimini tamamlayamadığı yönündedir. MEHTAP raporu doğrultusunda 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinin açılması, Eğitim Yönetiminin bilimselleşmesinin ilk basamağı kabul edilmektedir. Eğitim yönetimi son yıllarda performans ölçütleri ve başarı kriterlerine uygun yapısı ile eğitim yöneticilerinin “bilim insanı” özelliğinden sıyrılarak daha çok “moral lider”, “etik yönetici” olarak anılmaya başlanmasına yol açmıştır. (Balcı, 2008).

1997 yılında Eğitim Fakültelerinin yeniden yapılandırılması sürecinde Eğitim Yönetimi, Planlaması, Ekonomisi ve Teftişi Lisans Programlarının YÖK tarafından kapatılması, eğitim yönetimi alanının gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir. Çok partili dönemle birlikte planlı kalkınma dönemlerinde MEB’in eğitim yöneticilerinin seçilmesi, eğitilmesi ve atanması ile ilgili eğitim politikaları alanı olumsuz etkilemiştir (Örücü ve Şimşek, 2011).

2.3.4. Eğitim Yönetiminin Özellikleri

Sanayileşme ve kentleşmedeki hızlı gelişim sonucunda okulların sayısında da büyük bir artış görülmüştür. Bu durum eğitim kurumlarının da planlı bir örgütlenmeye sahip olması sonucunu doğurmuştur. Özellikle 1929 Dünya ekonomik bunalımı sonucunda keynezyen politikaların etkisiyle özellikle ekonomik hayatta devletin müdahalesi gerçekleşmiştir. Eğitim yönetiminde de bu yıllardan başlayarak

merkeziyetçi ve bürokratik bir yapı hakim olmuştur. 1980'li yıllardan sonra liberal anlayışın güç kazanmasıyla eğitim örgütlerinde işletme temelli yaklaşımlar egemen olmuştur. Performans yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, stratejik planlama gibi işletme bilimine özgü kavramlar eğitim yönetiminde de kullanılır olmuştur (Özdemir, 2011).

Eğitim bilimlerinin gelişmesi aşamasında oluşan siyasal, ekonomik ve toplumsal değişimler, eğitim kurumlarının artan oranda devlet müdahalesi ile karşı karşıya kalmasına yol açmıştır. Bu tarihsel süreç içinde eğitim yönetimi çoğunlukla, merkeziyetçi ve bürokratik yaklaşımın esas alındığı kamu yönetiminin bir alt dalı olarak ele alınmıştır (Özdemir, 2011).

Eğitim yönetimi, diğer yönetim disiplinlerine göre farklı bir özellik taşımaktadır. Eğitim yönetimi dar anlamda okul yönetimi ve eğitim kurum ve kuruluşlarını amaçlarına göre yaşatmak için vardır. Geniş anlamı ile eğitim yönetimi, eğitim ve öğretim temel görevlerini yerine getirebilecek felsefeyi oluşturmak, kaynakları optimum kullanılarak, eğitimin temel ilkelerini gerçekleştirmektir (Bursalıoğlu, 2008).

Eğitim yönetiminin kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında farklı bir disiplin olarak algılanması günümüzde yaşanan kavram karmaşasını da beraberinde getirmektedir. Son yıllarda yapılan uygulamalar değerlendirildiğinde eğitim yönetiminin en temel özelliğinin daha çok işletme yönetiminin bu alana uygulanması şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Oysa eğitim yönetimi, felsefesi olan teorik açımları ve yaklaşımlarıyla bir bilim dalıdır (Özdemir, 2011).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliklerinden biri eğitim yöneticilerinin günümüzde MEB tarafından yönetim kadrolarını oluşturmak için yetiştirilmesidir. Eğitim yöneticilerinin de eğitimci olması, yeni kamu yönetimi anlayışına göre planlama, personel, kaynak yönetimi, eğitim ekonomisi tecrübesi kazanmasının yanı sıra alanın bir uzmanlık dalı ve meslek olarak kabul görmesi Millî eğitim sistemi açısından oldukça uzak görünmektedir (Balcı, 2008).

2.3.5. Okul Yönetimi Ve Yöneticiliği

Okul yönetimi en genel tanımı ile eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda, okullarda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2008).

Okul yönetimi bu anlamda eğitim yönetiminin ilk basamağıdır. Okul, eğitim örgütünde alınmış karar ve politikaların uygulandığı alanı, okul yönetimi ise bu alan içinde eğitimin amaçları doğrultusunda eğitim hizmetlerini en etkili şekilde işler durumda tutmakla yükümlüdür (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Eğitim sisteminde okul ölçeğinde değerlendirme yapıldığında temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2008):

a) Okul örgütlerinin en önemli özelliği, girdi ve çıktı kavramlarına insanın konu olmasıdır. Okul, eğitim hizmeti üretmektedir ve bu hizmet bireyin kendisine yöneliktir.

b) Okulun örgütsel anlamda ikinci özelliği, okulda çeşitli değerlerin bir arada bulunması ve çatışmasıdır. Okulun temel görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, ekonomik ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengede tutmaktır. Okul, iyi insan, iyi vatandaş, iyi üretici ve tüketici olmanın temel değerlerini öğrencilere kazandırmak zorundadır. Okul, toplumun değerleriyle okulun kendi örgütsel değerlerini bütünleştirmelidir.

c) Okul örgütünün üçüncü özelliği, ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Bu ürünü değerlendirme güçlüğü, değerlendirmenin insan kaynağına yönelik olmasından ileri gelmektedir. Okul örgütlerinin ürünü olarak kabul edilen olumlu davranışları değerlendirecek ölçütler yeterince belirgin olmadığı gibi, değerlendirme etkinliği de oldukça fazla zamanı gerektirmektedir.

Yönetimin temel tanımında yönetenler ve yönetilenler bulunmaktadır. Yönetici, yönetim faaliyetlerini yürütürken başkaları ile işbirliği yapmak, planlama, karar verme ve programlama, uygulama ve denetim olarak sayılabilecek yönetim faaliyetlerini yerine getirmektedir (Özalp vd., 2012).

Okul yöneticisi de millî eğitimin temel ilkeleri ile belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde okul sınırları içinde eğitimcileri ve diğer çalışanları yöneten, eğitim faaliyetlerini yasa ve yönetmelikler doğrultusunda düzenleyen ve denetleyen yöneticidir. MEB'e bağlı okullarda okul yöneticileri müdür ve müdür yardımcılardır.

Okul yönetimi, eğitim yönetimi kavramına göre sınırları çizilmiş bir fiziki alana işaret etmektedir. Okul yönetimi, eğitim örgütünün temel politikaları doğrultusunda örgütün amaçları gerçekleştirmek için eğitim hizmetlerini yerine

getirir. Dolayısıyla eğitim yönetimi, okul yönetimin temel felsefesini, teorisini, uzun vadeli kararlar ve genel politikalarını belirlerken, okul yönetimi de bu karar ve politikalar doğrultusunda insan ve maddi kaynakların koordine edilmesi ve eğitimciler ile beraber uygulanmasını yönetmektedir. Kuşkusuz okul yönetimi, eğitimcileri yönlendirirken eğitim yönetiminden yararlanır. Bu perspektifte okul yönetiminin başında müdür bulunmaktadır. Müdür ve müdür yardımcıları okuldaki planlama, karar verme, uygulama ve değerlendirme aşamalarını kanun ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği yetki ile yerine getirmektedir (Kaya, 1996).

Okul yöneticiliğinin Türkiye’de bir meslek disiplini olarak planlanması aşamasında önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bunlar içinde en önemlisi eğitim yönetiminde idareci olan öğretmenlerin “meslekte asıl olan öğretmenliktir” düşüncesi ile görevden alındıklarında öğretmenlik vazifesine döndürülmesidir. Başarılı yöneticilerin gelişmesine engel olan, meslekte yükselmeyi zorlaştıran bu yöntem eğitim kurumları yöneticiliğinde köklü bir geleneğin oluşmasını da engellemektedir. Atamalarda kayırmacılığın yapılması ve yetiştirilmeden, deneme yanılma yoluyla yöneticiliğin öğrenilmeye çalışılması örgütü sıkıntıya uğratmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme ve atama sistemi uzun vadeli planlanmamaktadır. Millî eğitim sisteminde atamalarda siyasal tercihler ön plana çıkmaktadır (Günay, 2004).

2.3.6. Yönetici Kavramı

Yönetici kârı ve riski başkasına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim elemanlarını bir araya getirmeye çalışan ve bunları belirli ihtiyaçları doyumak amacıyla işletmeyi girişimci adına aldığı ücret karşılığında çalıştırma sorumluluğunda olan kişidir (Tengilimoğlu vd., 2008).En kapsamlı yönetici tanımını ise şöyle yapabiliriz; belirli amaçlara ulaşmak için işletmenin çevresindeki gelişmeleri de dikkate alarak belirli bir süre içerisinde, emri altına verilmiş olan beşeri ve maddi üretim faktörlerini yönlendiren ve bu faktörlerin verimliliğinden sorumlu kişidir (Dinçer ve Fidan, 2000).

Üretim faktörlerini bir araya getiren girişimci adına, aldığı ücret karşılığında bir amaca ulaşmak için maddi ve beşeri unsurları, o amaca ulaştırmak için yönlendiren ve bu işi meslek olarak yapan kişidir.

2.3.7. Liderlik

Liderlik kavramı, kavramın gelişimi ve kavram ile ilgili kuramsal yaklaşımlar eleştirel bir bakış açısı ile ele alınarak, kuramların zayıf ve güçlü noktalarının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu sayede bu çalışmanın dayandığı kavramsal çerçeve çizilmektedir. Çalışmanın temel olarak yararlandığı literatür yönetim literatürüdür. Bunun temel sebebinin eğitim yönetimi alanının henüz özgün bir disiplin olarak gelişimini tamamlaması olarak belirtilebilir (Günay, 2004).

Toplumsal çalışmalarda herhangi bir kavramdan belli bir kesinlikle söz etmek mümkün değildir. Liderlik kavramı da bu gerçekten bağımsız değildir. Kavram ile ilgili birçok farklı tanımdan bahsetmek mümkündür.

Erçetin (2000) yaptığı çalışmada bu farklılığı açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Buna göre incelenen 5000'in üzerindeki çalışmada 350'den fazla değişik liderlik tanımına rastlanmıştır. Bu kadar farklılık kavramın yaygınlığı ile birlikte üzerinde anlaşamadığını da ortaya koymaktadır. Bunda kuşkusuz liderlik kavramının yönetim bilimini aşan, sosyoloji, psikoloji, askeri bilimler, politika, eğitim ve felsefe ile de kolayca ilişkilenebilmesinin de etkisi büyüktür. Dolayısı ile hem alanlar arasında ciddi farklılıklar gösteren kavram, benzer şekilde alanların kendi içlerin de çeşitlenmiştir. Bunun ile birlikte liderlikle ilgili bir tanımlar seti vermek mümkündür (Ertürk, 2000).

Can (2005) liderliği hedeflerin gerçekleştirilmesi bağlamında ele alır ve bu noktada diğer bileşenleri ve çalışanları çeşitli yollar ile etkilemeyi başaran kişidir.

Ergeneli'de (2006) benzer bir noktadan liderliğe yaklaşır ve çalışanları ve bileşenleri eş güdümlenme meselesi olarak görür.

Erdoğan (1991) liderliği amaçlar ve insanlar ilişkisi noktasında değerlendirir. Buna göre lider kişi insanları belli amaçlar çerçevesinde bir araya getirme de gerekli beceri, tecrübe ve bilgilere sahip kişidir.

Bu tanımları çeşitlendirmek ve çoğaltmak mümkündür. Ancak yukarıdaki tanımlardan da görüleceği gibi, liderlik ile ilgili yapılan tanımlarda ortak noktalardan ve kavramın bu ortak noktalar etrafında tanımlanmakta ve çeşitlenmektedir. Bu ortak noktalar insanlar, etkileme süreci ve amaçlardır. Bu bağlamda liderliği belirli süreçler yolu ile belli bir etkileme seviyesi yakalayıp insanları amaçlar doğrultusunda bir araya getirme etkinlikleri ve süreçleri toplamı olarak tanımlamak mümkündür.

Lider kişi ise bunu gerçekleştiren insandır. Bunun ile birlikte liderlik özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Buna göre lider durumları çabuk kavrayan, yüksek muhakeme yeteneğine sahip, bilimsel yaklaşımlar bilgisi yüksek, sağduyulu, uyum gücü yüksek, titiz, cesaret sahibi, risk alabilen, fiziksel dayanıklılığı yüksek, yüksek mantık gücüne sahip, yenilikleri deneyen ve uygulayabilen, fırsatları sezebilen, değişime açık, çalışkan, sezgi gücü yüksek, araştırmacı, uygulama potansiyeli yüksek, taktiksel ve stratejik düşünebilen, motive edici, soğukkanlı, hayal gücü yüksek, adaletli, maceracı ve yaratıcılığı yüksek olandır (Sertoğlu, 2010). Bu özelliklere bakıp liderin bir Antik Yunan Tanrısı olduğunu öne sürmek mantıklı gözükse de liderlerden beklenen özellikler ve davranışlar bu şekildedir.

Burada önemli olan liderin bu özelliklere sahip olup olmaması değildir. Önemli olan nokta, liderliği bu kadar aşkın bir özne haline dönüştürmek ile ortaya çıkan sonuçlarıdır. Bunlardan ilki liderliğin bu özelliklerden ve tanımlardan dolayı ortaya çıkan sınırlarıdır. Bu sınırlar oldukça önemlidir çünkü bu sınırlar kimlerin lider olamayacağını belirlemektedir. Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu aşkın liderlik anlayışı ile birlikte, günümüzün liderleri olarak görülen CEO'ların yarattığı etkinlik düzeyi, sahip oldukları iktidar seviyesi ve ekonomik güç ile birlikte düşünüldüğünde ortaya anlamlı bir resim çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlik kavramı temel olarak dışarıda bırakma, başka bir deyiş ile lider olamama üzerinde kurulmuştur. Bu anlayışın yarattığı bir başka etkiyse, yukarıda sözü edilen CEO ve benzer kavramların kurumsallaşmasıdır. Bu kurumsallaşma ile birlikte ortaya çıkan etki gücünün, iktidar seviyesinin ve ekonomik gücün belli odaklar etrafında toplanması meşrulaşmakta ve sorgulanabilir olmaktan çıkmaktadır. Liderlik ile ilgili alan yazının bu bağlamda ciddi bir işlevi vardır. Bu alan yazın liderliği söylemsel olarak imkansız kılmakta ve lider olanları şaşkınlıktır. Bu açıdan bakıldığında günümüz liderleri mitolojik Yunan tanrılarını andırmaktadır. Alan yazında liderliğin temel olarak içinden geldiği yöneticilikten de farklılaştığını gözlemek mümkündür (Sertoğlu, 2010).

2.3.7.1. Liderlik ve Yönetim

Liderlik alan yazınında öne çıkan bir başka tema, liderliğin yönetimle olan ilginç ilişkisidir. Daha çok yönetici ve lider kıyaslaması ile ilerleyen bu yaklaşım temel olarak liderliğin yönetimden ve liderin de yönetici den farklı olduğu vurgusu üzerinde durur. Liderliğin aşkın bir kurumsallık ve liderin de aşkın bir özne olduğu

noktası burada da karşımıza çıkmaktadır. Gerçekte liderin esas işi yönetim olmasına rağmen, liderliğin yönetsel olmayan bir alan gibi ele alınması oldukça ilginçtir. Bu yaklaşımın liderlik ve eğitim ilişkisinde de görüldüğünü belirtmek mümkündür.

Eğitim ve eğitim yönetimi kavramlarını incelemek için yönetimin kavramlarını iyi açıklamak gerekmektedir. Günümüzde artık bilgiye ulaşım bilgiye sahip olmak kadar önemlidir. Öncelikle insanlara bilgiye sahip olmanın yolları öğretilmelidir. Bilgiye erişim için en önemli unsur eğitimidir (Açıkalm, 1998).

Yönetim kavramının açıklanması için yönetimin temelinde olan kavramlarında açıklanması gerekmektedir. Eğitim günümüzde en önemli konuların başında yer almaktadır. Eğitimin iyi anlaşılıp, bilginin yeni nesillere aktarımı son derece önemlidir (Açıkalm, 1998).

Eğitim: Eğitim ile ilgili tanımlara bakacak olursak ortak noktaları görebiliriz. Eğitim bireylerin kendi yaşantılarını kullanarak istenilen davranışların kazandırılmasıdır. Eğitim amaçlarını beş ana grupta toplamak mümkündür (Ertürk, 1972).

1. Uzak amaçlar
2. Eğitimin genel amaçları
3. Okulun amaçları
4. Dersin amaçları
5. Konunun amaçları

Örgüt: Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etmesini sağlayan açık sistemin adıdır (Başaran, 1989).

Sistem: Bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen parçaların oluşturduğu bütüne sistem denir. Sistemin bir amacı vardır ve amacı doğrultusunda hayatta kalır. Sistemin çevresinden girdi alması ve sonuçta bir çıktı vermesi gerekir. Okular açısından bakacak olursak öğrenciyi girdi olarak alır toplumun ihtiyaçları doğrultusunda yetişmiş bireyler olarak çıktı sağlar (Başaran, 2008).

Yönetim işini üstlenen kişi yani yönetici önemli bir görev üstlendiğinin bilincinde hareket etmeli ve elindeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirmelidir. Kaynaklar sınırsız olmadığından en iyi şekilde örgütlenerek amaçlara ulaştırması

sağlanmalıdır. Yöneticilik bir sanat olarak da görülmektedir. Her durumu her örgüte uygulanacak genel doğrular yoktur her örgüte özgü çözüm yöntemlerini bulmak için çalışmalıdır.

2.3.8.Eğitim ve Okul Yönetimi

2.3.8.1. Okul Yönetimi

Okul, eğitim sisteminde son derece önemli bir parçadır. Okul yapılacak çalışmaların sınırını belirleyen bir unsurdur. Eğitim sisteminin üretim merkezidir. Bir fabrika düşündüğümüzde eğitimde okul bunun üretim bandını oluşturur. Okulun bu önemli özelliği yönetilmesini önemli hale getirmiştir. Üretim de sorun olmaz ise fabrika satış yapıp amaçlarını gerçekleştirip yaşamını sürdürür (Taymaz, 2011).

Eğitim sistemi içerisinde okulların yönetimi alt bir sistemin ve bunun yönetilmesi de bu sistemin önemli bir parçasıdır. Eğitim yöneticisi bunun bilincinde özel bir yönetim gösterdiğin farkında olmalıdır (Bursalıoğlu, 1998).

Okul yöneticinin yapacağı en önemli iş okulun amaçları doğrultusunda elindeki kaynakları en uygun şekilde kullanarak uygun strateji ve politikalarla kararlar vermek. Karar vermek eğitimin yönetiminin en önemli yanlarından biri olarak görülebilir. Yönetimin alt boyutu eğitim yönetimi onun alt parçası ise okul yönetimidir. Okul yöneticisi yönetim bilgisi ışığında kendi okulu için kararlar alıp amaçlarına ulaşacak çalışmaları yapmalıdır (Taymaz, 2003).

Okul: Bireylerde planlanan davranış değişikliklerinin gerçekleştirildiği yer okullardır. Öğrencilerin kendi ve içinde yaşadıkları toplumda yaşamlarını sürdürmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumların davranışa dönüştürüldüğü yerler okullardır. Okullarda kazandırılacak bu davranışları için belirli zamanlar vardır. Bu zamanlar bireylerin yaş durumuna ve gelişmişlik durumuna göre ayrılmıştır (Başaran, 2008).

Okul çeşitlerine bakacak olursak ilkökul, ortaokul, ortaöğretim, yüksekokul, enstitü, fakülte ve konservatuar olduğunu görebiliriz. Burada kişiler kendi yetenekleri doğrultusunda istedik davranışlar kazanmaktadırlar.

2.3.8.1.1.Okulun İlkeleri

- Öğrencilerin istenilen davranışlara ulaşması öncelikli konudur.
- Tüm kararların ve etkinliklerin merkezinde öğrenci vardır.

- Sadece öğrenciler değil veliler de kazandırılması düşünülen davranışlar için güdülenmelidir.

- Öğrencilerin başarısını artırmak için etkili yöntemler ile verimli çalışmalar yapılır.

- Öğrencilere yaşına bakılmaksızın birey olarak değer verilmelidir.

- Tüm bireylerin farklı özellikleri dikkate alınmalıdır.

- Farklılıklar bir engel değil bir zenginlik olarak görülmelidir.

- Eğitimdeki yeni yöntemler takip edilmelidir.

- Değişime direnmek değil değişim yaratacak çalışmalar yapmak gerekir.

2.3.8.1.2.Okulun Amaçları

Amaç 1: Öğrencilerin başarılarını eşit şekilde artırmak ve başarı düzeylerinin birbirine yakın olmasını sağlamak.

- Öğrenciler sürekli olarak değerlendirilmeli ve kazanımları belirlenerek kazanamadıkları davranışlar tespit edilmeli.

- Değerlendirmeler ışığında gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

- Değerlendirmeler yapılırken her öğrencinin bireysel farklılıkları dikkate alınarak kendi performansları değerlendirilmez.

- Öğrencilerin seyerek eğitim almalarını sağlayacak çalışmalar yapılmalı.

- Değişime direnmenin olacağını düşünerek değişimin engel değil öncüsü olmak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Amaç 2: Güvenli eğitim alanı olmak ve paydaşların tam desteği almak.

- Hedeflenen başarıya ulaşmak için veli desteğini de artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

- Velilere okulla ilgili doğru bilginin ulaşmasını sağlayan iletişim kanalları oluşturulmalı.

- Öğrenci ve velilerin okul ile endişelerini ortadan kaldırıcı etkinlikler yapılmalıdır.

- Okulun kaynaklarının en etkin biçimde öğrenciler için kullanılmalıdır.

Amaç 3: Okulda lider sayısının artırılması sağlanmalıdır.

- Okulun hedeflerine ulaşması için işbirlikleri artırılmalıdır.
- Faaliyetler planlanırken öğrencilerin faydasına planlanmalıdır.
- Okulun lideri sadece okul müdürü değil tüm paydaşlardır anlayışı geliştirilmelidir.
- Yakın çevredeki okullar ile iletişim artırılmalı ve iyi örnekler paylaşılmalıdır. (Milli Eğitim Dergisi, 2003, Aktaran: Demirtaş, 2010)

2.3.8.2. Okul Yönetiminin Öğeleri

Okulun yönetimi müdüre teslim edilmiştir ve okulu müdür yönetir anlayışı üst yönetimde mevcut olduğundan eğer okul ile ilgili bir durum olduğunda müdürden öncelikle hesap sorulur. Okul müdürü bu sorumluluğunu çok iyi bilip gerekli tüm yöneticilik davranışlarını yerine getirmelidir. Okulu örgütü olan müdür gerekli tüm görevlendirmeyi yapmalıdır. Okulun çalışmasının sadece kendi planlaması ile değil aynı zamanda içinde bulunduğu toplum ile de ilgilidir. Eğer okul başarılı olmak istiyor ise kendince özgü yöntemler geliştirilmelidir. Okulculuk çalışmalarına ülkemizde baktığımızda devlet ve özel sektör okul açabilmektedir. Ancak kim açarsa açsın okulu devlet tarafından belirlenen amaç ve ilkeleri dikkate almalıdır (Şişman ve Turan, 2004).

Okuldaki faaliyetlerin istenilen amaçlara ulaştırması için yapılan işlerin başarılı bir okul olmasına etki göstermesi için okul yöneticisinin işini dikkatlice yapması gerekmektedir. Okulun başarılı olması bu sorumluluğun farkında olan ve işini özenle yapmaya çalışan yöneticinin olması gerekir (Balcı, 1993).

Geleneksel yönetim davranışlarının yanında gelişen dünyada yöneticinin başarılı olması için etkili iletişim becerilerine sahip olması, liderlik davranışları sergilemeleri ve iyi bir performans değerlendirmesi yapabilmeleri gerekmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul müdürü: Okulun öncelikle yöneticisi okul müdürüdür. Yürürlükte olan kanun ve mevzuat çerçevesinde okulun yönetiminden sorumludur. Okulun sahip olduğu kaynakların yönetilmesi başka kaynakların oluşturulması için ve tüm okuldaki faaliyetleri planlaması için gerekli çalışması yapan kişidir (Şimşek, 2011).

Okul Müdürünün Sorumlulukları: Okul müdürü kendisinin yapması için verilen yasal sorumlulukları yanında gelişen dünyayı takip ederek ve kendini ve kurumunu buna uyumlu hale getirmek durumundadır (Taymaz, 2003).

Sorumluluklar;

1. Okulun misyonu ve vizyonunu açıklamak.
2. Okulun politikalarını belirlemek ve gerekli biçimde açıklamak.
3. Okulun yapacağı etkinlikler için kaynak sağlamak.
4. Okulda en fazla katılımın oluşmasını sağlayacak demokratik yapıyı kurmak.
5. Okuldaki kişiler arasındaki iletişimi geliştirmek.
6. Eğitim ve öğretim için gerekli çalışmaları planlamak.
7. Okulun içindeki toplumu iyi analiz ederek desteklerini sağlamak.
8. Okul içi ve çevresindeki iletişimi yönetmek ve eşgüdüm sağlamak.
9. Okulun kaynaklarını özel bir işletme gibi etkili ve verimli bir biçimde kullanmak.
10. Tüm çalışmaları izlemek ve gerekli değerlendirmeleri yapmak.

Okul müdürünün görevleri: Okul müdürü Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenmiş kanun, yönetmelik, yönerge ve genelgeler ile kendisine verilen görevleri yerine getirir. Bu görevleri yerine getirmesi beklenen okul müdürünün bunları yerine getirirken bilimsel olarak kabul görmüş yönetim ilkelerine uygun çalışması beklenir. Genel olarak okul müdürünün görevlerine bakacak olursak (Taymaz, 2003).

1. Personel İşleri: Milli Eğitim Bakanlığı gerekli personel alım işlemleri yapar ancak okul müdürü okul için ihtiyaç olan personel sayısını bakanlığa gerekli zamanlarda bildirimini sağlar. Personelin özlük işlemlerin takibi ve personelin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları okulda gerçekleştirir.

2. Öğrenci İşleri: Öğrencilerin kayıt ve nakil işlemleri, öğrenciler için gerekli belgelerin düzenlenmesi, üst öğrenime gidecek öğrencilerin işlemlerini yapılması ile ilgili işler.

3. **Öğretimle ilgili işler:** Okulda yapılacak tüm eğitim faaliyetlerinin ve sosyal faaliyetlerin planlanması ve takip edilmesi.

4. **Eğitimle ilgili işler:** Öğrenci davranışlarının takibi ve gerekli rehberlik faaliyetlerinin yapılması. Okul aile birliğinin oluşturulması ve işlemlerini takibi.

Okul müdür yardımcısı: Okul müdürüne verilen ve öncelikle sorumluluğu ona ait olan illerin okulun öğrenci sayısına göre belirlenen yardımcıları ile paylaşmasıdır.

Öğretmenler: Okul sistemin en önemli parçası öğretmenlerdir. Öğretmenlerin çalışması okul ile olumlu veya olumsuz algıların oluşmasını sağlayan en önemli etkidir.

Eğitici olmayan personel: Okulda eğitim personeli sınıfı dışında olan memur, teknik personel ve yardımcı hizmetler sınıfındaki çalışanlardır. Bu personellerin dolaylı olarak etkileri vardır.

2.4. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE ÖZELLİKLERİ

2.4.1. Türkiye' de Milli Eğitim Sistemi

Devletin temel görevlerinden bazıları güvenlik, sağlık, adalet ve eğitimidir. Bu işlevler arasındaki önemli bir işlev olan eğitim, devletin denetimi ve gözetimi altında gerçekleşmektedir. Milli Eğitim Bakanlığının teşkilatlanmasına bakıldığında merkezde bakanlık merkez teşkilatı, merkez dışındaki il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin oluşturduğu taşra teşkilatı ve yurtdışında faaliyet gösteren yurtdışı teşkilatından oluşmaktadır. Bugünkü uygulanmakta olan milli eğitim sisteminin temel dayanağı T.C. Anayasası İle güvence altına alınmış eğitim hakkıdır. Ayrıca 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununu ile Türk Milli Eğitim Sisteminin genel hatları belirlenmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2013).

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda milli eğitimin genel ve özel amaçlarından ilgili maddelerde şu şekilde bahsedilmektedir;

Genel Amaçlar;

Madde 2- Türk Millî Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini,

I. (Değişik : 16/06/1983-2842 S.K./I. Md.) Atatürk inkılâp ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı: Türk Milletinin millî, ahlâkî, insanî, manevî ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlâk, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, İstidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

Özel Amaçlar;

Madde 3- Türk eğitim ve öğretim sistemi, bu genel amaçları gerçekleştirecek şekilde düzenlenir ve çeşitli derece ve türdeki eğitim kurumlarının özel amaçları, genel amaçlara ve aşağıda sıralanan temel ilkelere uygun olarak tespit edilir (Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2013).

Millî eğitim sisteminin yasal dayanaklarından biri olan 1739 Sayılı Kanundaki bu maddelerde belirtilen genel ve özel amaçlarıyla millî eğitim sistemi için oluşturulacak stratejik planın önemli noktalarından biri olan misyon ve vizyonun ana hatları ortaya çıkmış şekildedir.

2.4.2. Türk Millî Eğitim Sisteminin Özellikleri

Türk eğitim sistemi, kamu yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısıyla kamu yönetimine ilişkin sorunların eğitim örgütlenmesi alanında da oluşması doğaldır.

Türk millî eğitim sistemi, Millî Eğitim Temel Kanunu'nda örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölüm üzerine kurulmuştur. Örgün eğitim okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsarken, yaygın eğitim ise, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır (Millî Eğitim Temel Kanunu, 1973: md.18).

1990'lı yıllardan itibaren kamu reformlarının öncelikli konusu, Türk kamu yönetiminin gerek örgütsel gerekse işlevsel yönüne egemen olan merkezden yönetim ilkesinin oluşturduğu yapının değiştirilmesidir. Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde etkinlik ve verimlilik sürekli eleştirilen konuların başında gelmektedir. Türk kamu yönetimi geleneksel bir anlayışla hantal ve etkisiz olarak nitelendirilmektedir (Ökmen ve Parlak, 2010).

Millî Eğitim Bakanlığı geleneksel yapısı içinde merkeziyetçi bir yönetime sahiptir. Merkezi otoritenin bürokratik yapısı ve hiyerarşik kamu yönetimi teşkilatlanması sonucu Türkiye'de eğitim hizmetleri ile ilgili bütün politika ve kararlar, personel ve kaynak kullanımı hükümetler tarafından planlanmaktadır.

Türk eğitim sisteminin bu geleneksel yapıda önemli özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Ökmen ve Parlak, 2010):

a) Millî Eğitim Bakanlığı'nın örgütsel yapısı merkeziyetçi ve statiktir. Bu örgütsel yapı yeni yaklaşımlara karşı kapalı ve muhafazakârdır.

b) Merkezi iktidarın hâkimiyet alanının genişletilmesi ve etki hakkına sahip olabilmesi için çok katmanlı bürokratik yapıya sahiptir.

c) Bürokratik sistemin örgütlenişi hiyerarşik olarak üst düzey yöneticilerin kontrolü altındadır.

d) Başarı kriterlerinin ve performans ölçütlerinin kamu personel rejimi nedeniyle yeterince gelişmediği, iş güvencesi ve istihdamın var olmasına rağmen, gelişmeye açık olmayan, ödüllendirmekten çok cezalandırmaya yönelik, farklılıkların kabul edilmediği katı insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır.

e) Uzun vadeli eğitim politikalarına siyasal iktidarlar tarafından karar verilmektedir.

f) Örgütsel yapı içinde yukarıdan aşağıya dikey bir iletişim modeli kullanılmaktadır.

g) Verilen hizmetin kalitesinin önemsenmediği ancak sayısal verilerin ön planda olduğu bir hizmet anlayışına sahiptir.

Çok sayıda genel müdürlük, müşavirlik, daire başkanlığı ile çok büyük bir yapıya sahip olan MEB, karar alma süreçlerinde fazlasıyla merkeziyetçidir. Okul idareleri, insan kaynakları ve mali konularda merkezi örgüte aşırı bağımlıdır. MEB'e bağlı 56 850 resmi okul bulunmaktadır. Bu kadar fazla kurumun sadece mevzuata uygunluk açısından bile denetlenmesi zordur. Dolayısıyla eğitimin kalitesinin artırılması yönünde bir değerlendirme yapılamamaktadır. Türkiye birçok alanda olduğu gibi eğitim alanında da merkeziyetçi bir yapı vardır. Aslında böyle olması hükümetlerin değil genelde toplumun düşüncesi olduğu da söylenebilir. Genel amaçların belirlenmesi belirlenen üst politika belgeleri ile stratejik planların yapılması okullardan beklenmektedir. Burada yapılması gereken şey biraz daha yetki devredilerek daha etkin bir çalışmasının sağlanmasıdır (Gür ve Çelik, 2009).

Türk eğitim sisteminin kamu yönetimindeki diğer hizmet grupları ile karşılaştırıldığında sahip olduğu nicel büyüklükler ve vatandaşların hizmet talebi yoğunluğunun yanında eğitimin insan gelişiminin temel ögesi sayılması eğitim sisteminin özel bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması ve demografik yapısı sonucu eğitim sistemi yoğun bir talep baskısı içindedir (Ökmen ve Parlak, 2010).

Son yıllarda eğitim planlaması açısından okullaşma oranlarında yaşanan gelişmeye rağmen Türkiye'de 2015 yılı itibarıyla ilkokullarda % 3,7, ortaokulda % 5,5 ve orta öğretimde ise % 20,00 oranında derslik eksiği bulunmaktadır (MEB, 2015).

Millî Eğitim Bakanlığının örgütsel işleyişteki en önemli sorunlarının başında birimler arası eşgüdümsüzlük gelmektedir. Bu eşgüdümsüzlük hizmetlerdeki verimsizliğinin en önemli sebeplerindendir. Kararların bölgesel nitelikte alınmaması ve Türkiye'nin demografik yapısına uygun olmayan faaliyetler, kaynakların verimsiz

kullanılmasına ya da sonuçların istenilen nitelikte olmamasına yol açmaktadır (TODAİE, 1991).

2.4.3. Türkiye'de Milli Eğitimin Tarihsel Gelişimi

İlk bakanlık seviyesindeki örgütlenme Osmanlı Devleti zamanında, 17 Mart 1857 tarihinde Bakanlar kuruluna o günkü ismiyle Meclis-i Vükelaya bağlı Maarifi-i Umumiye Nezareti adıyla kurulmuştur.

1869 yılında çıkan Genel Eğitim Tüzüğü ile eğitim sistemindeki ilk düzenleme yapılmıştır. Bu tüzükte eğitim teşkilat yapısı ve yönetimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca tüzük ile eğitim hakkı, eğitim sistemi, eğitim ödenekleri, öğretmen istihdamı, taşra teşkilatı ve sınav sistemleri hakkında düzenleme yapılmıştır. Bu tüzüğe göre milli eğitimden sorumlu bakana (Maarif Nazırı) bağlı Büyük Eğitim Meclisi, ilmi ve idari daireden oluşmaktadır. Bu meclisin illerde şubeleri ve icra organları bulunmaktadır. 1879 yılındaki düzenlemeyle iki daireden oluşan Meclis-i Kebir-i Maarifin daire sayısı beşe çıkarılmıştır. Bu şekilde günümüzdeki teşkilat yapısına geçiş sağlanmıştır. Düzenlemede yer alan birimler şu şekildedir: (MEB Stratejik Plan, 2013)

- Mekâtib-i Sıbyan (ilkokul)
- Mekâtib-i Rüşdiye (ortaokul)
- Mekâtib-i Âliye (yüksek okul)
- Telif ve Tercüme
- Matbaalar (yayın)

İyi bir düzenleme olan Genel Eğitim Tüzüğü uygulanamamıştır. Fakat 2.Meşrutiyet ve Cumhuriyet Dönemindeki milli eğitim düzenlemelerine yön vermiştir. 2. Meşrutiyet döneminde tüzükteki eksiklikler görülerek düzenlemelere gidilmiştir. 1911 yılında Eğitim Teşkilatı Tüzüğü adını almıştır. 2. Meşrutiyet Döneminde Eğitim Bakanlığı (Maarif Nezareti) merkez teşkilatının yapısı şu şekildedir; (MEB Stratejik Plan 2013)

- Tedrisat-ı İptidaîye Dairesi (İlköğretim Dairesi)
- Tedrisat-1 Taliye Dairesi (Orta Öğretim Dairesi)

- Tedrisat-1 Âliye Dairesi (Yüksek Öğretim Dairesi)
- Mekâtib-i Hususîye Dairesi (Özel Okullar Dairesi)
- Tahrirat Dairesi (Yazı İşleri Dairesi)
- Muhasebat Dairesi (Saymanlık Dairesi)
- Sicil İşleri Dairesi
- İstatistik Dairesi
- Levazım Dairesi (Ders Araçları Dairesi)
- Evrak Dairesi

Cumhuriyet döneminde eğitim alanında yapılan düzenlemelerin kaynağı, kısa bir süreyi kapsayan 2. Meşrutiyet Dönemidir. Kurtuluş Savaşının sürdüğü yıllarda, iki eğitim bakanlığı bulunuyordu. İstanbul' da Osmanlı Hükümetinin Maarif Nezareti diğeri ise Ankara' da Türkiye Büyük Millet Meclisi Hükümetinin Maarif Vekâleti idi. 1920 yılında Türkiye Büyük Millet Meclisi' nin kurulması ile birlikte 2 Mayıs 1920' de oluşturulan İcra Vekilleri Heyeti' nin (Bakanlar Kurulu) içinde Maarif Vekâleti de yer almıştır. 1920' de Maarif Vekâletinde yer alan birimler şunlardır; (MEB Stratejik Plan 2013)

- Program Heyeti
- İlk Tedrisat Müdürlüğü
- Orta Tedrisat Müdürlüğü
- Hars (Kültür) Müdürlüğü
- Sicil ve İstatistik Müdürlüğü

Osmanlı Hükümetinde yer alan Maarif Nezareti 1923 yılında kaldırılarak, Ankara'daki Maarif Nezareti genele hitap eder hale gelmiştir. Buna paralel olarak merkez teşkilatında Müsteşarlık, Yüksek Öğretim Dairesi, Teftiş Heyeti, Telif ve Tercüme Dairesi, Özel Kalem ve Evrak Dairesi gibi birimler eklenmiştir. Taşra teşkilatında da düzenlemelere gidilmiştir. Bu şekilde milli eğitim sisteminin hizmet

birimi olarak omurgası oluşturulmuştur. Daha sonraları da teşkilat yapısında ve sisteminde düzenlemelere gidilmiştir. Son olarak 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile düzenlemeye gidilmiştir (Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı, 2013).

2.4.4. Millî Eğitim Bakanlığı Örgütsel Yapısı

Türkiye’de eğitim hizmetleri kamu yönetiminin bir alt sistemi olan Millî Eğitim Bakanlığı ismi ile örgütlenmiştir. Türkiye’de eğitim hizmetleri tarihsel kökleri bakımından Fransa eğitim sistemi model alınmış olup merkeziyetçi bir yapıya sahiptir (Başaran, 1994).

Türk kamu yönetimi, görev ve sorumlulukları kanunlarla devredilmemiş hizmetleri yerine getiren, başka kuruluşlara anayasa ve yasalarla verilmemiş görevleri yapan ülke genelinde “genel yetkili” kuruluşlardan oluşmaktadır. Eğitim sağlık, adalet ve savunma gibi kamu hizmetleri merkezi idarenin kontrolü ve yetkisi altındadır (Ersöz, 2011).

Türkiye’de eğitim hizmetlerini yerine getiren MEB, bu perspektifte merkezden yönetim ilkesine göre örgütlenmiştir. Bakanlık görev ve yetkilerini taşra hizmetlerinde yetki genişliğine dayanan bir kamu yönetimi anlayışı ile İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine ve Okul müdürlüklerine devretmiştir (Turan vd, 2010).

Türk kamu yönetimi, eğitim hizmetlerinde idari bakımdan merkezden yönetimi benimsemiştir. İdari merkeziyetçilik bir anlamda eğitim politikalarının belirlenmesi ve kararların alınmasında yetkinin Millî Eğitim Bakanlığı’nda toplanması demektir. Eğitim hizmetleri merkezi otoritenin bürokratik yapısı içinde yer alan alt birimlere, il ve ilçe kuruluşlarına geniş takdir yetkisi tanımaz (Eryılmaz, 2005).

Türk eğitim sistemi, sahip olduğu fiziki altyapı ve insan kaynağı bakımından kamu yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aşağıda MEB’e ait rakamlar gösterilmektedir:

a) 2015 yılı verilerine göre MEB’de görev yapan öğretmen sayısı 852 bin 066’dır. MEB’de görev yapan toplam personel sayısı ise 929 Bin 921 olarak belirtilmiştir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2015).

b) 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Bakanlığa bağlı resmî okul sayısı 56.850'ye derslik sayısı ise 516.079'a ulaşmıştır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2015: 56).

c) Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre ilk ve orta dereceli okullarda örgün eğitimden 17 Milyon 559 bin 989 öğrenci yararlanmaktadır (MEB, 2015).

Millî Eğitim Bakanlığının görevleri şunlardır (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011: Md.2):

a) Eğitimin her kademesindeki öğrencilerin ruhen, bedenen, ahlaki ve manevi yönden gelişmesi ve sosyal gelişimleri ve insan haklarına saygılı bireyler yetiştirmek için gerekli programları uygulamak ve bunları denetlemektir.

b) Ulusal eğitim politikalarını belirlemek ve denetlemek.

c) Eğitim sistemini gelişen teknolojiye ve bilime uyum sağlayacak biçimde dinamik halde planlamak.

ç) Eğitimde fırsat eşitliği sağlamak ve her bireyin eğitime almasını sağlayacak tedbirler almak.

d) Özellikle kız öğrencilerin eğitim almasını sağlayacak politikalar geliştirmek.

e) Özel yetenekli öğrencilerin bu yeteneklerini üst seviyeye çıkaracak eğitim planlamaları yapmak.

f) Yükseköğretim kurumları hariç diğer eğitim kurumlarının açılmasını sağlamak ve gerekli denetimleri gerçekleştirmek.

g) Sadece ülkemizde değil yurt dışında da yaşayan vatandaşların eğitim almasını sağlayacak düzenlemeleri yapmak.

ğ) Yükseköğretim kurumları hariç diğer her kademedeki derslerin öğretim programlarını belirlemek.

Millî Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısı 14 Eylül 2011 tarihinde çıkarılan 652 sayılı Kanun Hükmününü Kararname ile yeniden düzenlenmiştir.

2.4.4.1. Bakan

Millî Eğitim Temel Kanuna göre yasada belirtilen temel ilkeler doğrultusunda eğitim hizmetlerin devlet adına gerçekleştirilmesi görevi Millî Eğitim

Bakanına aittir. Millî Eğitim Bakanı, bakanlığın faaliyet çerçevesi içine giren ve kendisine bağlı olan merkez örgütü, taşra örgütü ve yurt dışı teşkilatının en üst hiyerarşik amiridir. Siyasal iktidarın yürütme gücünü temsil eden Bakan, eğitim hizmetlerinde yasalara uygun olarak Başbakanına karşı sorumlu olup, ayrıca kendi yetkisi içindeki işlerden ve emri altındakilerin eylem ve işlemlerinden sorumludur. Bakan, ayrıca Millî Eğitim Bakanlığını anayasa, kanunlara, hükümet programlarına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politikalara uygun yönetmekle yükümlüdür (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011: Md.4).

2.4.4.2. Bakan yardımcısı

Millî eğitim hizmetlerinde Bakan Yardımcısının görevi, Bakan ve MEB'e verilen görevlerin yerine getirilmesinde Bakana yardımcı olmaktır. Bakan Yardımcısı Bakana karşı sorumludur ve Bakan Yardımcılarının görev süreleri hükümetin görev süresi ile sınırlıdır (Dik, 2013).

2.4.4.3. Merkez örgütlenmesi

MEB'in merkez örgütü, Bakanlık Makamı, Özel Kalem Müdürlüğü, Müsteşar ve beş adet Müsteşar Yardımcısı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Bakanlık müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, İç Denetim Birim Başkanlığı ve Ana Hizmet Birimlerinden oluşmaktadır (MEB,2015).

Millî Eğitim Bakanlığı ve 5 Müsteşar Yardımcısı Millî eğitim Bakanından sonra gelen en üst düzey yöneticidir. Millî Eğitim Bakanlığını Amaç, Politika ve Stratejilerini belirleyip teşkilatlarına gerekli emirleri vererek çalışmalarını yürütür. Müsteşar Millî Eğitim Bakanına karşı sorumludur (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011. Md.5).

MEB bünyesinde bir Müsteşar ve beş de Müsteşar Yardımcısı bulunmaktadır. Eğitim örgütlenmesinde Taşra Teşkilatı ve Yurt Dışı Teşkilatı, Müsteşara doğrudan bağlanmıştır. Müsteşar Yardımcıları ise kendilerine bağlı Genel Müdürlük ve Başkanlıkların yönetiminden sorumludur (MEB, 2015).

Müşavirler: Merkez örgütlenmesinde üç müşavirlik bulunmaktadır. Bunlar, Bakanlık Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Hukuk Müşavirliğidir (MEB, 2015).

Genel Müdürlükler ve Müdürlükler: Ana hizmet birimlerinin her biri alanlarıyla ilgili eğitim, öğretim ve yönetim ile ilgili bütün görev ve hizmetleri yürütmek, okul ve kurumların eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlayarak Talim Terbiye Kuruluna sunmakla yükümlüdür (Bucak, 2000).

Merkez Teşkilatına bağlı bulunan on dört adet genel müdürlük bulunmaktadır. Bunlar, Özel Kalem Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yenilik ve Eğitim Gen. Müdürlüğü, Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Orta Öğretim Genel Müdürlüğü, Din Öğretim Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği Dış İlişkiler Birliği Genel Müdürlüğü, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüdür (MEB, 2015).

Başkanlıklar: Başkanlıkların sayısı altıdır. Bunlar, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Bakanlık makamına bağlıdır. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İnşaat Emlak Dairesi Başkanlığı ise müsteşarlara bağlanmıştır (MEB, 2015).

Diğer Kurul ve Komisyonlar: MEB’de Millî Eğitim Şurası, Müdürlükler Kurulu, Yaygın Eğitim Genel Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonları olmak üzere sürekli kurullar vardır. Bunların çalışma usulleri yönetmeliklerle düzenlenir (Bucak, 2000).

Millî Eğitim Şurası, Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Eğitim ve öğretimle ilgili konuları inceler ve teklif niteliğinde kararlar alır. Müdürler Kurulu, Bakanın verdiği konulardan sorumlu birimin çözmekte zorlandıkları ve uygulamada eşgüdümü gerektiren kararları alır. Çıracılık ve Mesleki Eğitim Kurulu Çıracılık ve Mesleki Eğitim Kanun’daki görevleri yapar. Öğrenci Disiplin Kurulları ilgili kanun ve yönetmeliklerle kendilerine verilen görevleri yapar. Özel İhtisas Komisyonları ise, eğitim ve öğretimle ilgili özel ihtisas gerektiren alanlarda, bilim ve meslek kuruluşlarının katılımını da sağlayacak şekilde araştırma, inceleme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunur (Bucak, 2000).

2.4.4.4. Yurt dışı teşkilatı

Millî Eğitim Bakanlığı Yurt Dışı Teşkilatında 2015 Ocak itibari ile 34 ülkede Eğitim Müşavirlikleri ve Eğitim Ataşelikleri bulunmaktadır (MEB, 2015: 13).

Eğitim Müşavirlikleri ve Eğitim Ataşelikleri, MEB'in temel ilkelerinden biri olan yurt dışındaki vatandaşlara eğitim hizmeti ulaştırılmasında yurt dışı örgütlenmesini oluşturmaktadır. Türk vatandaşlarının yoğun yaşadığı bölgelerde eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevlidirler (MEB Yurt Dışı Teşkilatına Sürekli Görevle Atanacak Personel Hakkında Yönetmelik, 2011).

2.5. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TAŞRA ÖRGÜTÜ

Millî Eğitim Bakanlığının geçmişten günümüze teşkilatlanmasına bir bakıldığında Osmanlı Devletini 1900'lü yıllara kadar bu alanda bir merkezi yönetim olmadığından taşra örgütlenmesinin de olmadığını görmekteyiz. Osmanlı Devletinin taşra örgütü ile ilgili ilk çalışmaları 1869 yılında uyulamaya koyduğu Genel Eğitim Tüzüğüdür. Bu tüzük ile Osmanlı Devletinin vilayetlerine birer tane eğitim müdürlüğü kurulmuştur. Günümüz il milli eğitim müdürlüklerini temeli olarak gösterebileceğimiz bu il müdürlükleri varlıklarını 1926 yılına kadar sürdürmüşlerdir. 1926 yılında 789 sayılı maarif teşkilatına dair kanun kabul edilmiş ve bu kanunla ilçelerde eğitim memurlukları göreve başlamıştır. Bu dönemde yapılan önemli bir adımda bazı illerin birleştirilmek suretiyle oluşturulan eğitim bölgeleridir. O yıllarda bu sayı 12 olarak belirlenmiştir. Eğitim bölgeleri uygulaması 1931 yılına kadar devam etmiş ve 1931 kaldırılmıştır. 1933 yılında ise 2289 sayılı yasa ile taşra örgütünün daha belirgin hale geldiği görülmektedir. Uzun yıllar bu kanun ile Millî Eğitim Bakanlığının teşkilat yapısı devam etmiş ve 1992 yılı 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun ile yeni teşkilat yapısına geçilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı sadece il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile değil aynı zamanda Yurt Dışı Teşkilatı ile de yurt dışında yaşayan vatandaşların eğitimlerini de dikkate aldığı ve planladığını göstermiştir (Başaran, 2008).

Millî Eğitim Bakanlığı mevcut kanunlara göre taşra teşkilatını kurar. Millî Eğitim Bakanlığı mevcut tüm ilçe ve illerde teşkilatlarını kurmuştur. İlçe milli eğitim müdürlükleri il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumludurlar. Her il milli eğitim müdürlüğünün statüsü o ilin nüfusu ve demografik ve sosyal yapısına göre farklı olabilir. Özellikle büyük şehirlerde başta İstanbul olmak üzere bu şekilde planlandığı

görülmektedir. Milli eğitim müdürlükleri bünyesinde bulunan Maarif Müfettişleri ise Bakanlık politika ve mevzuatına uygunluk denetimlerini gerçekleştirirler.

Milli Eğitim Bakanlığının 81 il ve 922 ilçede örgütlenmesi olduğu görülmektedir. Millî eğitim müdürlüklerinin görevlerinin sınıflandırılması şöyle yapılabilir (MEB, 2012).

1. Yönetim hizmetleri,
2. Personel hizmetleri,
3. Eğitim-öğretim hizmetleri,
4. Bütçe-yatırım hizmetleri,
5. Araştırma-plânlama-istatistik hizmetleri,
6. Teftiş-rehberlik-soruşturma hizmetleri,
7. Sivil savunma hizmetleri.

İl ve ilçe millî eğitim müdürlüklerinde bulunması gereken başlıca bölümler şunlardır: 1. Özlük, 2. Atama, 3. İnceleme Soruşturma ve Değerlendirme, 4. Kültür, 5. Eğitim-Öğretim ve Öğrenci İşleri, 6. Program Geliştirme, 7. Hizmet İçi Eğitim, 8. Bilgisayar ve Sınav Hizmetleri, 9. Okul öncesi Eğitim, 10. Özel Eğitim ve Rehberlik, 11. Okul İçi Beden Eğitimi Spor, 12. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşleri, 13. Burslar ve Yurtlar, 14. Özel Öğretim Kurumları, 15. Sağlık İşleri, 16. Yaygın Eğitim, 17. Çıracılık ve Meslekî Teknik Eğitim, 18. Araştırma, Plânlama ve İstatistik, 19. Bütçe-Yatırım ve Tesisler, 20. Eğitim Araçları ve Donatım, 21. Arşiv ve İdare Bölümü, 22. Sivil Savunma Hizmetleri, 23. Basın ve Halkla İlişkiler. Bölümler, il veya ilçenin millî eğitim şube müdürü kadro sayısına göre tek tek veya hizmet benzerliğine göre birleştirilerek veya ayrılarak şubeler şeklinde oluşturmaktadır (MEB, 2012).

Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Bakanlığın yürütme görevini üstlenmektedir. Taşra teşkilatı yetki devri ile merkezden aldıkları görevleri il ve ilçelere bağlı hizmet birimlerinde yürütmekle görevlidirler.

Bakanlığın teşkilatlanma yapısına uygun olarak her il ve ilçede, millî eğitim müdürlükleri bulunmaktadır. Bu müdürlüklerin kurulmasında il ve ilçelerin sosyal ve ekonomik durumları göz önüne alınır ve gerekli görüldüğü hallerde millî eğitim müdürlüklerine bağlı il ve ilçe birimleri de kurulabilir.

Eğitim hizmetlerine yönelik görevler dört ana başlık altında toplanmaktadır (MEB, 1995: Md. 6):

a) Yönetim Hizmetleri: Eğitim hizmetlerinin sağlıklı olarak sunulabilmesi için yönetici, eğitimci, fiziki olanakların yönetsel düzeydeki idari görevleri yapmak,

b) Personel Hizmetleri: Eğitim hizmetlerinde insan kaynakları yönetimine konu olacak görevleri yerine getirmek,

c) Eğitim ve ğretim Hizmetleri: Anayasa ve yasalarda belirtilen eğitimin temel ilkeleri doğrultusunda eğitim ve ğretim hizmetleri kapsamına giren görevleri yapmak,

d) Bütçe Yatırım Hizmetleri: Finansal nitelikteki kaynak planlamasını gerçekleştirmek.

e) Teftiş, Rehberlik ve Soruşturma Hizmetleri: Eğitim ve ğretim faaliyetlerinin koordine edilmesi amacıyla ilgili incelemeleri yapmak, araştırma ve planlama safhasının gerçekleştirilmesinde raporlar düzenlemek ve değerlendirmek ve müfettişlerin çalışmalarına uygun tedbirleri almaktır.

İl Millî Eğitim Müdürlükleri: MEB taşrada 2015 yılı ocak ayı itibari ile 81 ilde millî eğitim müdürlüğü olarak teşkilatlanmıştır (MEB, 2015).

İl millî eğitim müdürlüğü, illerde (merkez ilçeler dahil) doğrudan il millî eğitim müdürüne bağlı birimler/bürolar ile şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütür (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği 2012).

Millî eğitim müdürlükleri, il ve ilçe bazında eğitim hizmetleri yürütürler. İl ve ilçe millî eğitim müdürlükleri hizmetlerin özelliklerine göre şubeler, bürolar ile sürekli kurul ve komisyonlardan oluşur. Millî eğitim müdürlükleri bünyesinde, millî eğitim müdürüne bağlı olarak Eğitim Denetmenleri Başkanlığı oluşturulur (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 2012).

İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri: MEB taşrada 2015 ocak itibari ile 919 ilçede eğitim müdürlüğü olarak teşkilatlanmıştır. İlçe millî eğitim müdürlüğü ilçelerde, doğrudan ilçe millî eğitim müdürüne bağlı özel büro ile şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle

millî eğitim hizmetlerini yürütmektedir (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 2012).

Okul ve Kurum Müdürlükleri: Okul ve kurum müdürlükleri MEB'in taşra teşkilatlanmasındaki en son yönetsel birimdir. Okul müdürlükleri ilçe millî eğitim müdürlüğünden başlayarak bürokratik sistem içinde görevlerinden sorumludur. Okul müdürlükleri kanun ve yönetmelikler ile kendilerine verilen görevleri yapmakla yükümlüdür (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 2012).

İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlerinin Görevleri: Milli eğitim müdürlerinin görevlerini milli eğitim müdürlükleri yönetmeliğinde görebiliriz. En baştaki görevi okulların en etkin ve verimli çalışmasını sağlamak. Milli Eğitim Bakanlığını yapmış olduğu planlamaya ve mevzuata uygun yönetilmesini sağlamaktır.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yönteminin genel tarama modellerinden iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama yaklaşımı model olarak belirlenmiştir (Karasar, 2016).

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2016).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde resmi kurumlarda görev yapan 432 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Evrenin araştırmaya dâhil edilmesi zaman ve mali kaynaklar konusunda problem oluşturacağından dolayı zordur. Bu nedenle evrenin içinde yer alan ve özellikleri bakımından evreni yansıtan evrene göre daha küçük olan bir gruptan bilgilerin toplanması yoluna gidilmiştir. Araştırma ile ilgili olan grubun yerine bu grubu temsil eden daha küçük bir gruba örneklem denilmektedir (De Vaus, 1990).

Bu araştırmanın çalışma grubu uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın örnekleme 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan 138 okul yöneticisinden oluşmuştur.

Araştırmanın örnekleme ait demografik bilgiler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 1 Yöneticilerin Cinsiyet Durumları

Cinsiyet	N	%
Kadın	13	9,4
Erkek	125	90,6
Toplam	138	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %9,4'ünün kadın, %90,6'sının ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 2 Yöneticilerin Öğrenim Durumları

Mezuniyet	N	%
Ön Lisans	3	2,2
Lisans	70	50,7
Yüksek Lisans	64	46,4
Doktora	1	0,7
Toplam	138	100,0

Katılımcıların mezuniyete göre dağılımları incelendiğinde %2,2'sinin ön lisans, %50,7'sinin lisans, %46,4' ünün yüksek lisans ve %0,7' sinin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3 Yöneticilerin Çalışma Süresi Durumları

Çalışma Süresi	N	%
1-5 Yıl	3	2,2
6-10 Yıl	15	10,9
11-15 Yıl	22	15,9
16-20 Yıl	34	24,6
20 Yıl Ve Üzeri	64	46,4
Toplam	138	100,0

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %2,2'sinin 1-5 yıl, %10,9'unun 6-10 yıl, %15,9' unun 11-15 yıl, %24,6'sının 16-20 yıl ve %46,4' ünün ise 20 yıl ve üzeri çalışma süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 4 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Durumları

Yöneticilik Süresi	N	%
1-5 Yıl	34	24,6
6-10 Yıl	34	24,6
11-15 Yıl	25	18,1
16-20 Yıl	19	13,8
20 Yıl Ve Üzeri	26	18,8
Toplam	138	100,0

Katılımcıların yöneticilik sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %24,6'sının 1-5 yıl, %24,6'sının 6-10 yıl, %18,1' inin 11-15 yıl, %13,8'inin 16-20 yıl ve %18,8' inin ise 20 Yıl ve üzeri yöneticilik süresi olduğu görülmektedir.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak, okul müdürü ve müdür yardımcılarının demografik bilgilerini elde etmek amacıyla “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır. Okul müdürü ve müdür yardımcılarının ilçe milli eğitim müdürlüğü hizmetlerinden yararlanma düzeylerini belirlemek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından geliştirilen “Hizmetten Yararlanan Memnuniyeti Anketi” araştırmacı tarafından uyarlanarak veri toplama aracı haline geliştirilmiştir. Araştırma anketi için yöneticilerin ihtiyaç duyduğu konular ve yararlandıkları hizmetler dikkate alınmıştır. İlçe milli eğitim müdürlüğünün daha iyi hizmet verebilmesi için kuvvetli olduğu alanların ve iyileştirmeye açık alanların tespiti için açık uçlu sorular sorulmuş ve üçer tane yazmaları istenmiştir. Açık uçlu sorular için sıklık tablosu düzenlenerek en sık yazılan kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların tespiti sağlanmıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde araştırmacı tarafından örneklem grubundaki okul yöneticilerine anketlerin uygulanmasına dair gerekli izinler alınmıştır. Anketin uygulanmasında gönüllülük esas alınmış ve eksik veya hatalı doldurulan anketler analizlere dâhil edilmemiştir.

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmacı tarafından alan çalışması sonucunda toplanan verilerin değerlendirilerek analiz edilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22.0 istatistik paket programından faydalanılmıştır. Anketlerdeki veriler sayısal olarak kodlanarak Excel ortamında girilmiş ve SPSS programına aktarılmıştır.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için “Normallik Testi” yapılarak, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda analizlerde “Parametrik” testler uygulanmıştır. Anket puanları ile katılımcıların demografik verilerindeki gruplar arasında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için “t-testi” ve “one way ANOVA” testleri kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkın belirlenebilmesi için anlamlılık değeri olan $p < 0,05$ baz alınarak yorumlamalar yapılmıştır. Bireylerin demografik verileri frekans analizi ile belirlenmiştir.

Açık uçlu sorular için ise sıklık tablosu düzenlenmiştir. En fazla tekrar eden kuvvetli yön ve iyileştirmeye açık yön tespit edilmiştir.

3.5. Veri Toplama Aracının Güvenilirliği

Anket çalışmaları, ölçek çalışmaları gibi neden-sonuç ilişkileri ile ilgili olmadığı, evrene ne kadar genelleme yapılabilineceği ile ilgili olduğu için Edmonds ve Kennedy (2017) anket çalışmalarında iç geçerlilikten yani güvenilirlikten söz edilemeyeceğini belirtmiştir. Fakat genelleme anket çalışmalarının birinci hedefi olduğu için dış geçerlilik anket araştırmaları için kritik bir unsurdur. Bu nedenle dış geçerlilik, yapı geçerliliği, istatistiksel sonuç geçerliliği ve ankete cevap oranı anket çalışmaları için dikkat edilmesi gereken geçerliliklerdir. Edmonds ve Kennedy’ye göre dış geçerlik örneklemin evreni yansıtacak nitelikte olmasıdır ve bu nedenle uygun örnekleme tekniklerinin kullanılması gerekmektedir. Yapı geçerliliği ise katılımcıların samimi cevaplar vermesi ve cevapları etkileyebilecek bir olay veya zaman diliminde anketin uygulanmamış olmasıdır. İstatistiksel sonuç geçerliği anketin ölçülmesi amaçlanan yapıya yönelik bilgileri ölçmesi ve toplanmasıdır. Anketin örneklem ölçütlerini taşıyan kişilere güvenli bir şekilde ulaştırılması ve toplanmasına yönelik tedbirlerin alınması istatistiksel sonuç geçerlilikleri için önemlidir. Son olarak ankete yanıt oranı geçerliliği ise anketi cevaplayan kişilerin soruların önemli bir oranına cevap vermesiyle ilişkilidir (Güner, 2017).

Araştırmada güvenilirlik analizi de yapılmış olup Güvenilirlik değeri %88,5 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5 Güvenilirlik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha
0,885

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma problemine göre istatistiksel analizler yer almaktadır. Her alt probleme göre sonuçlar tablolar halinde verilmiştir.

4.1.Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Alt Problemlere Yönelik Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan 138 yöneticinin genel olarak “Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi” puanları ile cinsiyet, öğrenim durumları, çalışma süresi ve yöneticilik süreleri açısından anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 6 Yöneticilerin Cinsiyetleri ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet iniz	n	X ortala ma	ss	t	Sd	p																																																																																																																																																																																																																																																																																												
Kamu Personeli İle Telefonla Ulaşma Düzeyiniz	Kadın	13	4,38	1,261	0,677	136	0,164																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,20	0,898				Kurum Hizmetleri İle İlgili Bilgilere İnternet Ve Basın Araçları İle Ulaşma Düzeyiniz	Kadın	13	4,46	0,776	0,508	136	0,427	Erkek	125	4,36	0,677	Kurum Web Sitesinin İhtiyacı Karşılama Düzeyinin Yeterliliği	Kadın	13	4,00	0,707	-	136	0,185	Erkek	125	4,23	0,784	Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Kadın	13	4,23	0,725	0,560	136	0,768	Erkek	125	4,10	0,781	Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Kadın	13	4,23	0,927	0,627	136	0,272	Erkek	125	4,07	0,863	Kurum Yöneticileri ile İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,988	136	0,395	Erkek	125	4,31	0,797	Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645	Erkek	125	4,38	0,693	Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865
Kurum Hizmetleri İle İlgili Bilgilere İnternet Ve Basın Araçları İle Ulaşma Düzeyiniz	Kadın	13	4,46	0,776	0,508	136	0,427																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,36	0,677				Kurum Web Sitesinin İhtiyacı Karşılama Düzeyinin Yeterliliği	Kadın	13	4,00	0,707	-	136	0,185	Erkek	125	4,23	0,784	Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Kadın	13	4,23	0,725	0,560	136	0,768	Erkek	125	4,10	0,781	Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Kadın	13	4,23	0,927	0,627	136	0,272	Erkek	125	4,07	0,863	Kurum Yöneticileri ile İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,988	136	0,395	Erkek	125	4,31	0,797	Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645	Erkek	125	4,38	0,693	Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723								
Kurum Web Sitesinin İhtiyacı Karşılama Düzeyinin Yeterliliği	Kadın	13	4,00	0,707	-	136	0,185																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,23	0,784				Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Kadın	13	4,23	0,725	0,560	136	0,768	Erkek	125	4,10	0,781	Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Kadın	13	4,23	0,927	0,627	136	0,272	Erkek	125	4,07	0,863	Kurum Yöneticileri ile İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,988	136	0,395	Erkek	125	4,31	0,797	Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645	Erkek	125	4,38	0,693	Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																				
Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Kadın	13	4,23	0,725	0,560	136	0,768																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,10	0,781				Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Kadın	13	4,23	0,927	0,627	136	0,272	Erkek	125	4,07	0,863	Kurum Yöneticileri ile İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,988	136	0,395	Erkek	125	4,31	0,797	Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645	Erkek	125	4,38	0,693	Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																
Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Kadın	13	4,23	0,927	0,627	136	0,272																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,07	0,863				Kurum Yöneticileri ile İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,988	136	0,395	Erkek	125	4,31	0,797	Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645	Erkek	125	4,38	0,693	Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																												
Kurum Yöneticileri ile İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,988	136	0,395																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,31	0,797				Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645	Erkek	125	4,38	0,693	Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																								
Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Kadın	13	4,54	0,660	0,768	136	0,645																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,38	0,693				Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663	Erkek	125	4,26	0,720	Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																				
Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	0,948	136	0,663																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,26	0,720				Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210	Erkek	125	4,04	0,689	Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																
Kurumun Değsen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Kadın	13	4,15	0,899	0,550	136	0,210																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,04	0,689				Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424	Erkek	125	3,90	0,893	Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																												
Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,587	136	0,424																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	3,90	0,893				Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298	Erkek	125	3,93	0,943	Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																								
Kurumun Şikâyetler Dikkate Alma Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	1,701	136	0,298																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	3,93	0,943				Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036	Erkek	125	3,82	0,992	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																				
Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,480	1,732	136	0,036																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	3,82	0,992				Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466	Erkek	125	3,92	0,867	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Kadın	13	4,23	0,599	1,259	136	0,466																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	3,92	0,867				Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787	Erkek	125	4,11	0,754	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																												
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,660	1,608	136	0,787																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,11	0,754				Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993	Erkek	125	4,14	0,744	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																								
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Kadın	13	4,08	0,760	-	136	0,993																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,14	0,744				Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938	Erkek	125	4,15	0,773	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																				
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Kadın	13	4,38	0,650	1,046	136	0,938																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,15	0,773				Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731	Erkek	125	4,19	0,748	Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	0,531	136	0,731																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,19	0,748				Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663	Erkek	125	4,09	0,793	Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																												
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,776	1,619	136	0,663																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,09	0,793				Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481	Erkek	125	4,09	0,852	Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																								
Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	1,548	136	0,481																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,09	0,852				Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648	Erkek	125	4,37	4,648	Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																				
Kurum İşleyişindeki Düzen	Kadın	13	4,23	0,725	-	136	0,648																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,37	4,648				Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458	Erkek	125	4,00	0,793	Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																																
Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,751	1,337	136	0,458																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,00	0,793				Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914	Erkek	125	4,02	0,767	Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																																												
Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Kadın	13	4,31	0,630	1,288	136	0,914																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,02	0,767				Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661	Erkek	125	3,94	0,749	Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																																																								
Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Kadın	13	4,38	0,650	2,079	136	0,661																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	3,94	0,749				Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552	Erkek	125	4,03	0,634	Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																																																																				
Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Kadın	13	4,46	0,519	2,359	136	0,552																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,03	0,634				Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																																																																																
Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Kadın	13	4,46	0,519	1,773	136	0,865																																																																																																																																																																																																																																																																																												
	Erkek	125	4,10	0,723																																																																																																																																																																																																																																																																																															

Tablo 6' ya göre yapılan t-testi analizi sonucunda Cinsiyet değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Tablo 7 Yöneticilerin Mezuniyet Durumu ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kamu Personeli İle Telefonla Ulaşma Düzeyiniz	Gruplar arası	0,41	3	0,136	0,153	0,928
	Grup içi	119,07	134	0,889		
	Toplam	119,48	137			
Kurum Hizmetleri İle İlgili Bilgilere İnternet Ve Basın Araçları İle Ulaşma Düzeyiniz	Gruplar arası	1,10	3	0,367	0,779	0,508
	Grup içi	63,05	134	0,471		
	Toplam	64,15	137			
Kurum Web Sitesinin İhtiyacı Karşılama Düzeyinin Yeterliliği	Gruplar arası	2,19	3	0,730	1,211	0,308
	Grup içi	80,72	134	0,602		
	Toplam	82,91	137			
Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Gruplar arası	1,12	3	0,374	0,619	0,604
	Grup içi	81,02	134	0,605		
	Toplam	82,14	137			
Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Gruplar arası	1,05	3	0,351	0,462	0,709
	Grup içi	101,90	134	0,760		
	Toplam	102,96	137			
Kurum Yöneticiler İle İletişiminiz	Gruplar arası	1,82	3	0,608	0,983	0,403
	Grup içi	82,84	134	0,618		
	Toplam	84,67	137			
Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Gruplar arası	0,94	3	0,312	0,652	0,583
	Grup içi	64,14	134	0,479		
	Toplam	65,08	137			
Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Gruplar arası	1,74	3	0,581	1,140	0,335
	Grup içi	68,24	134	0,509		
	Toplam	69,98	137			
Kurumun Değişen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Gruplar arası	1,36	3	0,454	0,903	0,441
	Grup içi	67,28	134	0,502		
	Toplam	68,64	137			
Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Gruplar arası	1,49	3	0,496	0,639	0,591
	Grup içi	104,05	134	0,776		
	Toplam	105,54	137			
Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi	Gruplar arası	2,11	3	0,704	0,815	0,488
	Grup içi	115,77	134	0,864		
	Toplam	117,88	137			
Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Gruplar arası	2,40	3	0,799	0,855	0,467
	Grup içi	125,26	134	0,935		
	Toplam	127,65	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Gruplar arası	0,09	3	0,031	0,042	0,988
	Grup içi	98,55	134	0,735		
	Toplam	98,64	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Gruplar arası	0,71	3	0,235	0,413	0,744
	Grup içi	76,40	134	0,570		
	Toplam	77,10	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Gruplar arası	0,94	3	0,314	0,564	0,640
	Grup içi	74,71	134	0,558		
	Toplam	75,65	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının	Gruplar arası	0,48	3	0,161	0,272	0,845

Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Grup içi	79,34	134	0,592		
	Toplam	79,83	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Gruplar arası	1,05	3	0,349	0,621	0,603
	Grup içi	75,27	134	0,562		
	Toplam	76,32	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Gruplar arası	1,72	3	0,572	0,900	0,443
	Grup içi	85,19	134	0,636		
	Toplam	86,91	137			
Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Gruplar arası	2,05	3	0,685	0,988	0,400
	Grup içi	92,85	134	0,693		
	Toplam	94,91	137			
Kurum İşleyişindeki Düzen	Gruplar arası	24,63	3	8,209	0,413	0,744
	Grup içi	2.660,98	134	19,858		
	Toplam	2.685,60	137			
Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Gruplar arası	1,72	3	0,572	0,910	0,438
	Grup içi	84,17	134	0,628		
	Toplam	85,88	137			
Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Gruplar arası	0,22	3	0,074	0,126	0,944
	Grup içi	78,42	134	0,585		
	Toplam	78,64	137			
Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Gruplar arası	1,47	3	0,489	0,868	0,460
	Grup içi	75,47	134	0,563		
	Toplam	76,93	137			
Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Gruplar arası	1,19	3	0,395	0,979	0,405
	Grup içi	54,09	134	0,404		
	Toplam	55,28	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Gruplar arası	1,10	3	0,368	0,720	0,542
	Grup içi	68,55	134	0,512		
	Toplam	69,65	137			

Tablo 7' ye göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda mezuniyet durumu değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Tablo 8 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kamu Personeli İle Telefonla Ulaşma Düzeyiniz	Gruplar arası	1,379	4	0,345	0,388	0,817
	Grup içi	118,100	133	0,888		
	Toplam	119,478	137			
Kurum Hizmetleri İle İlgili Bilgilere İnternet Ve Basın Araçları İle Ulaşma Düzeyiniz	Gruplar arası	0,297	4	0,074	0,154	0,961
	Grup içi	63,856	133	0,480		
	Toplam	64,152	137			
Kurum Web Sitesinin İhtiyacı Karşılama Düzeyinin Yeterliliği	Gruplar arası	0,313	4	0,078	0,126	0,973
	Grup içi	82,593	133	0,621		
	Toplam	82,906	137			
Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Gruplar arası	3,318	4	0,830	1,400	0,238
	Grup içi	78,827	133	0,593		
	Toplam	82,145	137			
Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Gruplar arası	6,076	4	1,519	2,085	0,086
	Grup içi	96,880	133	0,728		
	Toplam	102,957	137			
Kurum Yöneticiler İle İletişiminiz	Gruplar arası	0,844	4	0,211	0,335	0,854
	Grup içi	83,822	133	0,630		
	Toplam	84,667	137			
Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Gruplar arası	1,261	4	0,315	0,657	0,623
	Grup içi	63,818	133	0,480		
	Toplam	65,080	137			
Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Gruplar arası	1,235	4	0,309	0,597	0,665
	Grup içi	68,744	133	0,517		
	Toplam	69,978	137			
Kurumun Değişen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Gruplar arası	1,760	4	0,440	0,875	0,481
	Grup içi	66,885	133	0,503		
	Toplam	68,645	137			
Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Gruplar arası	4,897	4	1,224	1,618	0,173
	Grup içi	100,639	133	0,757		
	Toplam	105,536	137			
Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi	Gruplar arası	9,818	4	2,454	3,021	0,020
	Grup içi	108,067	133	0,813		
	Toplam	117,884	137			
Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Gruplar arası	8,193	4	2,048	2,281	0,064
	Grup içi	119,459	133	0,898		
	Toplam	127,652	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Gruplar arası	1,875	4	0,469	0,644	0,632
	Grup içi	96,770	133	0,728		
	Toplam	98,645	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Gruplar arası	2,253	4	0,563	1,001	0,410
	Grup içi	74,849	133	0,563		
	Toplam	77,101	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Gruplar arası	1,697	4	0,424	0,763	0,551
	Grup içi	73,955	133	0,556		
	Toplam	75,652	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Gruplar arası	3,176	4	0,794	1,378	0,245
	Grup içi	76,650	133	0,576		
	Toplam	79,826	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Gruplar arası	1,477	4	0,369	0,656	0,624
	Grup içi	74,842	133	0,563		
	Toplam	76,319	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının	Gruplar arası	4,095	4	1,024	1,644	0,167

Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Grup içi	82,811	133	0,623		
	Toplam	86,906	137			
Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Gruplar arası	2,329	4	0,582	0,837	0,504
	Grup içi	92,577	133	0,696		
	Toplam	94,906	137			
Kurum İşleyişindeki Düzen	Gruplar arası	51,699	4	12,925	0,653	0,626
	Grup içi	2.633,902	133	19,804		
	Toplam	2.685,601	137			
Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Gruplar arası	7,041	4	1,760	2,969	0,022
	Grup içi	78,843	133	0,593		
	Toplam	85,884	137			
Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Gruplar arası	2,730	4	0,683	1,196	0,316
	Grup içi	75,915	133	0,571		
	Toplam	78,645	137			
Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Gruplar arası	4,497	4	1,124	2,064	0,089
	Grup içi	72,438	133	0,545		
	Toplam	76,935	137			
Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Gruplar arası	4,279	4	1,070	2,790	0,029
	Grup içi	50,996	133	0,383		
	Toplam	55,275	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Gruplar arası	4,655	4	1,164	2,381	0,055
	Grup içi	64,997	133	0,489		
	Toplam	69,652	137			

Tablo 8' e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi "Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi" ifadesi için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=3,021$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 9 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,46667	,57010	,955	-1,3143	2,2476
	11-15 Yıl	,95455	,55478	,566	-,7785	2,6876
	16-20 Yıl	1,17647*	,54290	,032	-,5195	2,8725
	20 Yıl Ve Üzeri	1,15625*	,53248	,032	-,5072	2,8197
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,46667	,57010	,955	-2,2476	1,3143
	11-15 Yıl	,48788	,30183	,626	-,4550	1,4308
	16-20 Yıl	,70980	,27940	,175	-,1630	1,5826
	20 Yıl Ve Üzeri	,68958	,25858	,137	-,1182	1,4974
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,95455	,55478	,566	-2,6876	,7785
	6-10 Yıl	-,48788	,30183	,626	-1,4308	,4550
	16-20 Yıl	,22193	,24664	,937	-,5486	,9924
	20 Yıl Ve Üzeri	,20170	,22278	,935	-,4942	,8976
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-1,17647*	,54290	,032	-2,8725	,5195
	6-10 Yıl	-,70980	,27940	,175	-1,5826	,1630
	11-15 Yıl	-,22193	,24664	,937	-,9924	,5486
	20 Yıl Ve Üzeri	-,02022	,19129	1,000	-,6178	,5774
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	-1,15625*	,53248	,032	-2,8197	,5072
	6-10 Yıl	-,68958	,25858	,137	-1,4974	,1182
	11-15 Yıl	-,20170	,22278	,935	-,8976	,4942
	16-20 Yıl	,02022	,19129	1,000	-,5774	,6178

Tablo 9’a göre; 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar ile 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlar arasında 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 9’ e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi” ifadesi için $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=2,969$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 10 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,46667	,57010	,955	-1,3143	2,2476
	11-15 Yıl	,95455	,55478	,566	-,7785	2,6876
	16-20 Yıl	1,17647*	,54290	,032	-,5195	2,8725
	20 Yıl Ve Üzeri	1,15625*	,53248	,032	-,5072	2,8197
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,46667	,57010	,955	-2,2476	1,3143
	11-15 Yıl	,48788	,30183	,626	-,4550	1,4308
	16-20 Yıl	,70980	,27940	,175	-,1630	1,5826
	20 Yıl Ve Üzeri	,68958	,25858	,137	-,1182	1,4974
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,95455	,55478	,566	-2,6876	,7785
	6-10 Yıl	-,48788	,30183	,626	-1,4308	,4550
	16-20 Yıl	,22193	,24664	,937	-,5486	,9924
	20 Yıl Ve Üzeri	,20170	,22278	,935	-,4942	,8976
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-1,17647*	,54290	,032	-2,8725	,5195
	6-10 Yıl	-,70980	,27940	,175	-1,5826	,1630
	11-15 Yıl	-,22193	,24664	,937	-,9924	,5486
	20 Yıl Ve Üzeri	-,02022	,19129	1,000	-,6178	,5774
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	-1,15625*	,53248	,032	-2,8197	,5072
	6-10 Yıl	-,68958	,25858	,137	-1,4974	,1182
	11-15 Yıl	-,20170	,22278	,935	-,8976	,4942
	16-20 Yıl	,02022	,19129	1,000	-,5774	,6178

Tablo 10’ a göre; 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar ile 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlar arasında 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin “Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 10’ a göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” ifadesi için $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=2,790$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 11 Yöneticilerin Yöneticilik Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,26667	,39163	,977	-,9568	1,4901
	11-15 Yıl	,53030	,38110	,747	-,6602	1,7208
	16-20 Yıl	,54902	,37294	,705	-,6160	1,7141
	20 Yıl Ve Üzeri	,74479*	,36579	,039	-,3979	1,8875
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,26667	,39163	,977	-1,4901	,9568
	11-15 Yıl	,26364	,20734	,805	-,3841	,9114
	16-20 Yıl	,28235	,19194	,706	-,3172	,8820
	20 Yıl Ve Üzeri	,47813	,17763	,130	-,0768	1,0330
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,53030	,38110	,747	-1,7208	,6602
	6-10 Yıl	-,26364	,20734	,805	-,9114	,3841
	16-20 Yıl	,01872	,16943	1,000	-,5106	,5480
	20 Yıl Ve Üzeri	,21449	,15304	,742	-,2636	,6926
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,54902	,37294	,705	-1,7141	,6160
	6-10 Yıl	-,28235	,19194	,706	-,8820	,3172
	11-15 Yıl	-,01872	,16943	1,000	-,5480	,5106
	20 Yıl Ve Üzeri	,19577	,13141	,696	-,2147	,6063
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	-,74479*	,36579	,039	-1,8875	,3979
	6-10 Yıl	-,47813	,17763	,130	-1,0330	,0768
	11-15 Yıl	-,21449	,15304	,742	-,6926	,2636
	16-20 Yıl	-,19577	,13141	,696	-,6063	,2147

Tablo 11’ e göre; 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar ile 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlar arasında 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” ifadesindeki algılarının 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 12 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kamu Personeli İle Telefonla Ulaşma Düzeyiniz	Gruplar arası	4,918	4	1,230	1,427	0,228
	Grup içi	114,560	133	0,861		
	Toplam	119,478	137			
Kurum Hizmetleri İle İlgili Bilgilere İnternet Ve Basın Araçları İle Ulaşma Düzeyiniz	Gruplar arası	0,449	4	0,112	0,234	0,919
	Grup içi	63,703	133	0,479		
	Toplam	64,152	137			
Kurum Web Sitesinin İhtiyacı Karşılama Düzeyinin Yeterliliği	Gruplar arası	1,902	4	0,476	0,781	0,539
	Grup içi	81,003	133	0,609		
	Toplam	82,906	137			
Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz	Gruplar arası	6,495	4	1,624	2,855	0,026
	Grup içi	75,650	133	0,569		
	Toplam	82,145	137			
Kurum Hizmet Binasının Yerinin Bilinirliği	Gruplar arası	1,247	4	0,312	0,408	0,803
	Grup içi	101,710	133	0,765		
	Toplam	102,957	137			
Kurum Yöneticiler İle İletişiminiz	Gruplar arası	4,346	4	1,086	1,799	0,133
	Grup içi	80,321	133	0,604		
	Toplam	84,667	137			
Kurum Çalışanları İle İletişiminiz	Gruplar arası	3,984	4	0,996	2,168	0,076
	Grup içi	61,095	133	0,459		
	Toplam	65,080	137			
Kurumun Halkla İlişkilere Önem Verme Düzeyi	Gruplar arası	1,098	4	0,275	0,530	0,714
	Grup içi	68,880	133	0,518		
	Toplam	69,978	137			
Kurumun Değişen Koşullara Uyum Sağlama Düzeyi	Gruplar arası	0,378	4	0,094	0,184	0,946
	Grup içi	68,267	133	0,513		
	Toplam	68,645	137			
Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi	Gruplar arası	7,655	4	1,914	2,600	0,039
	Grup içi	97,882	133	0,736		
	Toplam	105,536	137			
Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi	Gruplar arası	11,927	4	2,982	3,743	0,006
	Grup içi	105,957	133	0,797		
	Toplam	117,884	137			
Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi	Gruplar arası	13,001	4	3,250	3,770	0,006
	Grup içi	114,651	133	0,862		
	Toplam	127,652	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Davranış Tarzı	Gruplar arası	4,379	4	1,095	1,545	0,193
	Grup içi	94,266	133	0,709		
	Toplam	98,645	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Gruplar arası	2,188	4	0,547	0,971	0,426
	Grup içi	74,913	133	0,563		
	Toplam	77,101	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Anlayışlı Olma Düzeyi	Gruplar arası	2,090	4	0,522	0,944	0,440
	Grup içi	73,563	133	0,553		
	Toplam	75,652	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Karşı Konuşma Tarzı	Gruplar arası	1,417	4	0,354	0,601	0,663
	Grup içi	78,409	133	0,590		
	Toplam	79,826	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının Hizmet Alanlara Değer Verme Düzeyi	Gruplar arası	0,706	4	0,176	0,310	0,871
	Grup içi	75,613	133	0,569		
	Toplam	76,319	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanlarının	Gruplar arası	2,551	4	0,638	1,005	0,407

Hizmet Alanların Hakları İle İlgili Hassasiyet Düzeyi	Grup içi	84,355	133	0,634		
	Toplam	86,906	137			
Kurumdan Hizmet Alırken Size Verilen Önem Düzeyi	Gruplar arası	5,220	4	1,305	1,935	0,108
	Grup içi	89,686	133	0,674		
	Toplam	94,906	137			
Kurum İşleyişindeki Düzen	Gruplar arası	63,449	4	15,862	0,805	0,524
	Grup içi	2.622,152	133	19,715		
	Toplam	2.685,601	137			
Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi	Gruplar arası	5,508	4	1,377	2,279	0,064
	Grup içi	80,376	133	0,604		
	Toplam	85,884	137			
Kurumun Kendisini Geliştirme Düzeyi	Gruplar arası	4,081	4	1,020	1,820	0,129
	Grup içi	74,564	133	0,561		
	Toplam	78,645	137			
Kurumun Çalışanlarının Yeterlilik Düzeyi	Gruplar arası	4,117	4	1,029	1,880	0,118
	Grup içi	72,818	133	0,548		
	Toplam	76,935	137			
Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi	Gruplar arası	4,789	4	1,197	3,154	0,016
	Grup içi	50,486	133	0,380		
	Toplam	55,275	137			
Kurum Yönetici Ve Çalışanları Kurum İmajına Katkıları	Gruplar arası	3,618	4	0,904	1,822	0,128
	Grup içi	66,034	133	0,496		
	Toplam	69,652	137			

Tablo 12' ye göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi "Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz" ifadesi için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=2,855$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 13 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,11765	,18292	,981	-,4538	,6891
	11-15 Yıl	,58471*	,19870	,046	-,0360	1,2054
	16-20 Yıl	,15944	,21602	,969	-,5154	,8343
	20 Yıl Ve Üzeri	-,04299	,19648	1,000	-,6568	,5708
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,11765	,18292	,981	-,6891	,4538
	11-15 Yıl	,46706	,19870	,244	-,1537	1,0878
	16-20 Yıl	,04180	,21602	1,000	-,6331	,7166
	20 Yıl Ve Üzeri	-,16063	,19648	,955	-,7744	,4532
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,58471*	,19870	,046	-1,2054	,0360
	6-10 Yıl	-,46706	,19870	,244	-1,0878	,1537
	16-20 Yıl	-,42526	,22954	,491	-1,1423	,2918
	20 Yıl Ve Üzeri	-,62769	,21126	,072	-1,2876	,0323
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,15944	,21602	,969	-,8343	,5154
	6-10 Yıl	-,04180	,21602	1,000	-,7166	,6331
	11-15 Yıl	,42526	,22954	,491	-,2918	1,1423
	20 Yıl Ve Üzeri	-,20243	,22763	,939	-,9135	,5087
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	,04299	,19648	1,000	-,5708	,6568
	6-10 Yıl	,16063	,19648	,955	-,4532	,7744
	11-15 Yıl	,62769	,21126	,072	-,0323	1,2876
	16-20 Yıl	,20243	,22763	,939	-,5087	,9135

Tablo 13’ e göre; 1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurum Hizmetlerinden Yararlanma Durumunuz” ifadesindeki algılarının 11-15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 13’ e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi” ifadesi için $p < ,05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=2,600$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 14 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,29412	,20807	,736	-,3559	,9441
	11-15 Yıl	,34706	,22602	,671	-,3590	1,0531
	16-20 Yıl	,62074*	,24572	,017	-,1469	1,3884
	20 Yıl Ve Üzeri	-,08371	,22350	,998	-,7819	,6145
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,29412	,20807	,736	-,9441	,3559
	11-15 Yıl	,05294	,22602	1,000	-,6531	,7590
	16-20 Yıl	,32663	,24572	,778	-,4410	1,0943
	20 Yıl Ve Üzeri	-,37783	,22350	,583	-1,0760	,3204
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,34706	,22602	,671	-1,0531	,3590
	6-10 Yıl	-,05294	,22602	1,000	-,7590	,6531
	16-20 Yıl	,27368	,26110	,894	-,5420	1,0893
	20 Yıl Ve Üzeri	-,43077	,24030	,525	-1,1815	,3199
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,62074*	,24572	,017	-1,3884	,1469
	6-10 Yıl	-,32663	,24572	,778	-1,0943	,4410
	11-15 Yıl	-,27368	,26110	,894	-1,0893	,5420
	20 Yıl Ve Üzeri	-,70445	,25892	,123	-1,5133	,1044
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	,08371	,22350	,998	-,6145	,7819
	6-10 Yıl	,37783	,22350	,583	-,3204	1,0760
	11-15 Yıl	,43077	,24030	,525	-,3199	1,1815
	16-20 Yıl	,70445	,25892	,123	-,1044	1,5133

Tablo 14’ e göre; 1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 16-20 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 14’ e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” ifadesi için $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=3,743$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 15 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,26471	,21648	,827	-,4116	,9410
	11-15 Yıl	,60588*	,23516	,016	-,1287	1,3405
	16-20 Yıl	,62693	,25566	,205	-,1717	1,4256
	20 Yıl Ve Üzeri	-,14027	,23254	,985	-,8667	,5862
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,26471	,21648	,827	-,9410	,4116
	11-15 Yıl	,34118	,23516	,717	-,3934	1,0758
	16-20 Yıl	,36223	,25566	,734	-,4364	1,1609
	20 Yıl Ve Üzeri	-,40498	,23254	,554	-1,1314	,3215
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,60588*	,23516	,016	-1,3405	,1287
	6-10 Yıl	-,34118	,23516	,717	-1,0758	,3934
	16-20 Yıl	,02105	,27166	1,000	-,8276	,8697
	20 Yıl Ve Üzeri	-,74615	,25002	,069	-1,5272	,0349
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,62693	,25566	,205	-1,4256	,1717
	6-10 Yıl	-,36223	,25566	,734	-1,1609	,4364
	11-15 Yıl	-,02105	,27166	1,000	-,8697	,8276
	20 Yıl Ve Üzeri	-,76721	,26939	,094	-1,6088	,0744
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	,14027	,23254	,985	-,5862	,8667
	6-10 Yıl	,40498	,23254	,554	-,3215	1,1314
	11-15 Yıl	,74615	,25002	,069	-,0349	1,5272
	16-20 Yıl	,76721	,26939	,094	-,0744	1,6088

Tablo 15’ e göre; 1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” ifadesindeki algılarının 11-15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 15’ e göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi” ifadesi için $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=3,770$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 16 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	,41176	,22518	,505	-,2917	1,1152
	11-15 Yıl	,69647*	,24461	,034	-,0677	1,4606
	16-20 Yıl	,65015	,26594	,208	-,1806	1,4809
	20 Yıl Ve Üzeri	-,05430	,24189	1,000	-,8099	,7013
6-10 Yıl	1-5 Yıl	-,41176	,22518	,505	-1,1152	,2917
	11-15 Yıl	,28471	,24461	,851	-,4795	1,0489
	16-20 Yıl	,23839	,26594	,937	-,5924	1,0692
	20 Yıl Ve Üzeri	-,46606	,24189	,450	-1,2217	,2896
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,69647*	,24461	,034	-1,4606	,0677
	6-10 Yıl	-,28471	,24461	,851	-1,0489	,4795
	16-20 Yıl	-,04632	,28258	1,000	-,9291	,8365
	20 Yıl Ve Üzeri	-,75077	,26007	,086	-1,5632	,0617
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,65015	,26594	,208	-1,4809	,1806
	6-10 Yıl	-,23839	,26594	,937	-1,0692	,5924
	11-15 Yıl	,04632	,28258	1,000	-,8365	,9291
	20 Yıl Ve Üzeri	-,70445	,28022	,183	-1,5799	,1710
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	,05430	,24189	1,000	-,7013	,8099
	6-10 Yıl	,46606	,24189	,450	-,2896	1,2217
	11-15 Yıl	,75077	,26007	,086	-,0617	1,5632
	16-20 Yıl	,70445	,28022	,183	-,1710	1,5799

Tablo 16’ ya göre; 1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi” ifadesindeki algılarının 11-15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16’ ya göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda çalışma süresi değişkeni ile Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” ifadesi için $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir ($F=3,154$). Tespit edilen bu farkın istatistiki olarak hangi gruplara ait olduğunu araştırmak üzere Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 17 Yöneticilerin Çalışma Süresi ve Hizmetten Yararlananlar Memnuniyet Anketi “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” İfadesi ve Yöneticilik Süresi Durumları İçin Yapılan Scheffe Analizi Sonuçları

Bölüm (İ)	Bölüm (J)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P	Bölüm (İ)	Bölüm (J)
1-5 Yıl	6-10 Yıl	-,14706	,14943	,914	-,6139	,3198
	11-15 Yıl	,24824	,16232	,674	-,2588	,7553
	16-20 Yıl	,29876*	,17647	,058	-,2525	,8501
	20 Yıl Ve Üzeri	-,18100	,16051	,866	-,6824	,3204
6-10 Yıl	1-5 Yıl	,14706	,14943	,914	-,3198	,6139
	11-15 Yıl	,39529	,16232	,211	-,1118	,9024
	16-20 Yıl	,44582	,17647	,179	-,1055	,9971
	20 Yıl Ve Üzeri	-,03394	,16051	1,000	-,5354	,4675
11-15 Yıl	1-5 Yıl	-,24824	,16232	,674	-,7553	,2588
	6-10 Yıl	-,39529	,16232	,211	-,9024	,1118
	16-20 Yıl	,05053	,18752	,999	-,5353	,6363
	20 Yıl Ve Üzeri	-,42923	,17258	,192	-,9684	,1099
16-20 Yıl	1-5 Yıl	-,29876*	,17647	,058	-,8501	,2525
	6-10 Yıl	-,44582	,17647	,179	-,9971	,1055
	11-15 Yıl	-,05053	,18752	,999	-,6363	,5353
	20 Yıl Ve Üzeri	-,47976	,18595	,162	-1,0607	,1012
20 Yıl Ve Üzeri	1-5 Yıl	,18100	,16051	,866	-,3204	,6824
	6-10 Yıl	,03394	,16051	1,000	-,4675	,5354
	11-15 Yıl	,42923	,17258	,192	-,1099	,9684
	16-20 Yıl	,47976	,18595	,162	-,1012	1,0607

Tablo 17’ ye göre; 1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 16-20 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18 Güçlü Yönler Tablosu

Açık Uçlu Sorular	Cinsiyet		Eğitim Düzeyi				Meslekteki Kıdem					Yöneticilik Süresi				
	Kadın (f) n=13	Erkek (f) n=125	Önlisans (f) n=3	Lisans (f) n=70	Yüksek Lisans (f) n=64	Doktora (f) n=1	1-5 (f) n=3	6-10 (f) n=15	11-15 (f) n=22	16-20 üstü (f) n=34	20 üstü (f) n=64	1-5 (f) n=34	6-10 (f) n=34	11-15 (f) n=25	16-20 üstü (f) n=19	20 üstü (f) n=26
Güçlü Yönler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından üretilen proje sayısının fazla olması	5	35	2	14	12	1	1	4	6	5	7	3	4	2	1	1
Gelişen teknolojiye uyum sağlanması, web sitesinin ve sosyal medya araçlarının etkin kullanımı	4	32	1	12	11	1	2	5	4	7	5	2	3	5	4	3
Yetkililere özellikle Şube Müdürlerin e kolay ulaşım sağlanması	2	36	1	14	13	1	1	7	-	4	1	2	6	-	1	4

Tablo 18' e göre; yöneticilerimize kurumun en güçlü üç özelliği sorulmuş olup gelen cevaplar tek tek değerlendirilmiştir. Kurumun kuvvetli yönleri olarak ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından projeler üretilmekte olduğu, ilçe milli eğitim müdürlüğünün web sitesi güncel ve ihtiyacı karşılayacak düzeyde sosyal medya kullanımı yapılmakta olduğu, teknolojik gelişmelerin yakından takip edilip kurum için gerekli donanımlar temin edilmekte olduğu ve ulaşılabilirlik düzeyinin yüksek olması, özellikle şube müdürleri ile iletişimin yakından sağlanarak gerekli desteklerin alınması sonuçları ortaya çıkmıştır.

Tablo 19 Geliştirilmesi Gereken Yönler Tablosu

Açık Uçlu Sorular	Cinsiyet		Eğitim Düzeyi				Meslekteki Kıdem					Yöneticilik Süresi				
	Kadın (f) n=13	Erkek (f) n=125	Önlisans (f) n=3	Lisans (f) n=70	Yüksek Lisans (f) n=64	Doktora (f) n=1	1-5 (f) n=3	6-10 (f) n=15	11-15 (f) n=22	16-20 üstü (f) n=34	20 üstü (f) n=64	1-5 (f) n=34	6-10 (f) n=34	11-15 (f) n=25	16-20 üstü (f) n=19	20 üstü (f) n=26
Milli Eğitim Personelinin yeterliliklerini özellikle mevzuat konusunda eksikleri olması	5	32	2	11	15	1	1	5	7	4	8	2	3	1	2	3
Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılacak çalışmalar için okul yöneticilerini görüşlerinin yeterli düzeyde alınmaması	4	30	1	14	10	1	1	6	6	8	6	3	2	6	5	4
Milli eğitim yöneticileri tarafından okulların yeteri düzeyde ziyaret edilmemesi	2	32	2	11	15	1	2	8	2	2	3	2	2	1	1	2

Tablo 19' a göre; yöneticilerimize kurumun geliştirilmesi gereken üç özelliği sorulmuş olup gelen cevaplar tek tek değerlendirilmiştir. Kurumun geliştirilmesi gereken yönleri olarak ilçe milli eğitim personelinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olmaması, personelin çalıştıkları birimlerle ilgili gerekli mevzuata hâkim olmamaları, milli eğitim müdürlüğünün yapacağı çalışmalarla ilgili okul yöneticilerinin görüşlerinin yeteri düzeyde alınmaması ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri tarafından kurumların az ziyaret edilmesi ve kurum şikâyetleri ile ilgili sorunların yerinden çözümlenmemesi sonuçları ortaya çıkmıştır.

IV. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Eğitim örgütleri birer açık sistem olduklarından dolayı çevresinde meydana gelen değişimleri yakinen takip ederek değişime ayak uydurması gerekmektedir. Örgütler yeni durumlara kısa zamanda uyum sağlayarak hem hizmet kalitesi hem de üretmiş olduğu ürün ve hizmette istenilenleri yerine getirebilmelidir. İlçe milli eğitim müdürlükleri kamu hizmeti veren kar amacı gütmeyen ancak Milli Eğitim Bakanlığının genel ve özel amcalarının gerçekleşmesinde kilit roller üstelenen okullarda iş ve işlemlerin yürütmesine destek veren kurumlar olarak vermiş oldukları hizmetlere ilişkin görüşlerin zaman zaman alınması ve iyileştirmeye açık alan var ise gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir.

Eğitim sisteminin, bir sistem olarak işleyişinde önemli rol oynayan ve merkezi yapının aldığı kararların uygulayıcılığı, yürütücülüğü ve denetleyiciliğini üstlenen Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatı eğitim öğretim hizmetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi ve devam ettirilmesinde son derece önemli bir role sahiptirler. Bu teşkilatların eğitim sektöründe en önemli merkezi de il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri gelmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmaların özellikle kurum yöneticileri tarafından iyi anlaşılması ve eğitim örgütlerinde başarılı biçimde uygulanması sağlanmalıdır.

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %9,4'ünün kadın, %90,6'sının ise erkek olduğu görülmektedir. Kadın yönetici sayısının az olması dikkat çekmektedir. Okullarda çalışan kadın öğretmen sayısının çok olması ancak kadın yönetici sayısının az olması manidar görülebilir.

Katılımcıların mezuniyete göre dağılımları incelendiğinde %2,2'sinin ön lisans, %50,7'sinin lisans, %46,4' ünün yüksek lisans ve %0,7' sinin ise doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerimizin yüksek lisans mezunu olmaları eğitim kurumların daha etkili ve verimli yönetilmesi için çok olumlu olarak görülmektedir. Öğretmenlerin lisans mezunu olduğu düşünüldüğünde

yöneticilerimizin en az yüksek lisans mezunu olmaları eğitimin kalitesini artıracaktır.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %2,2'sinin 1-5 yıl, %10,9'unun 6-10 yıl, %15,9'unun 11-15 yıl, %24,6'sının 16-20 yıl ve %46,4'ünün ise 20 yıl ve üzeri çalışma süresi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışma sürelerinin 16 yıl ve üzeri %71 olması sorunların görülmesi ve giderilmesi anlamında yeterli olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yöneticilik sürelerine göre dağılımları incelendiğinde %24,6'sının 1-5 yıl, %24,6'sının 6-10 yıl, %18,1'inin 11-15 yıl, %13,8'inin 16-20 yıl ve %18,8'inin ise 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olduğu görülmektedir. Yöneticilik süreleri incelendiğinde 10 yıl ve altı yönetici sayısının %50 civarında olduğu görülmektedir. Yöneticilikte sürelerinin az olması kendilerini geliştirmeleri için daha fazla eğitim ortamına ihtiyaç duymalarına neden olabilir.

İnsan kaynaklarının daha etkili ve verimli çalışması amacıyla bu kaynakların zaman içerisinde istenilen düzeyde yetiştirilmesi amaçlanır. Zaman zaman yöneticilerin örgütün amaçlarının gerçekleştirebilmesi için gerekli donanıma sahip olması gerekmektedir. Eğitim örgütleri de kendi amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticilerinin yetişmesi için gereken çabayı göstermesi gerekmektedir. Aynı zamanda da yöneticilerinin yeterliliklerini belirli zaman aralıklarında kontrol etmeleri gerekir. Bu sürece, performans değerlendirme olarak adlandırılır ve performans değerlendirmede yöneticilerin; kurumlarının, amirlerinin ve kendileri tarafından belirlenmiş olan amaçlara ne oranda ulaştığı ya da işin gerektirdiği bilgi ve becerileri ne derece kazandıkları tespit edilir. Yapılan tespitler ışığında gereken iyileştirmeler yapılmalıdır.

1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar ile 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlar arasında 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin "Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi" ifadesindeki algılarının 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticilik süresi ile tecrübeyi ilişkilendirip elde edilen tecrübeler ile sorunların çözüldüğü düşünülebilir.

1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar ile 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlar arasında 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık

düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin “Kurum İş Ve İşlemlerinin Verimlilik Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl ve 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Meslekteki çalışma sürelerinin verimliliği etkilediği söylenebilir. Kurumların verimlilik ile ilgili ölçümleri yaparak gerekli tedbirleri almalıdır. Özellikle rotasyon uygulamasının verimlilik üzerinde etkilerinden yararlanılmalıdır.

1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar ile 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlar arasında 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl yöneticilik süresi olan yöneticilerin “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” ifadesindeki algılarının 20 yıl ve üzeri yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. İşlerde uzmanlık sadece çalışma süreleri ile elde edilmediği yöneticilerin kendileri donanımlı hale getirecek çalışmaları yaptıkları söylenebilir.

1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 16-20 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Eğitim Hizmetlerinde Alternatif Çözüm Üretme Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler değerlendirme yaparken çok farklı açılardan değerlendirmeler yapmaktadır.

1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Şikâyetleri Dikkate Alma Düzeyi” ifadesindeki algılarının 11-15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 11-15 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Hizmetleri İle Şeffaflık Düzeyi” ifadesindeki algılarının 11-15 yıl çalışma süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır. Şeffaflık özelliği artık daha çok önemsenmektedir.

1-5 yıl çalışma süresi olanlar ile 16-20 yıl çalışma süresi olanlar arasında 1-

5 yıl çalışma süresi olanlar lehine $p < .05$ anlamlılık düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç, 1-5 yıl çalışma süresi olan yöneticilerin “Kurumun Yöneticilerinin İşlerinde Uzmanlık Düzeyi” ifadesindeki algılarının 16-20 yıl yöneticilik süresi olanlara göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Başta Millî Eğitim Bakanlığı, il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri olmak üzere çevredeki diğer örgütler ile etkili iletişim ve işbirliği içerisinde olunmasının yönetici performansını değerlendirmede dikkate alınması önem taşımaktadır. Yönetici, okul çevresinde yer alan kişi, kurum, grup ve sivil toplum kuruluşlarının gücünü okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirdiği takdirde okul-çevre bütünleşmesini sağlayabilir (Sarıtaş, 2008).

Değişen bir çevrede yaşamı devam ettirme zorunluluğunda olan okulların bu değişime ayak uydurmaları hayati bir önem taşır ve bu görevi yöneticinin üstlenmesi beklenir (Başaran, 1996). Başta okul yöneticilerin birinci derece amiri olan ilçe milli eğitim müdürlükleri bu durumun farkında olup gereken iyileştirmeleri yapmalıdır. Aynı şekilde okulların amaçlarını takip eden onlara yön veren ilçe milli eğitim müdürlükleri de kendi hizmet kalitesini ölçmek ve kuvvetli ve iyileştirmeye açık yanlarını tespit etmeleri gerekmektedir. İyileştirmeye açık alanları da en kısa zamanda geliştirip okullara gerekli hizmeti sunmaları okulların da hizmet kalitesinin artmasına sebebiyet verecektir.

Yöneticilerimize kurumun en güçlü özelliği sorulmuş olup gelen cevaplar tek tek değerlendirilmiştir. Kurumun kuvvetli yönleri olarak ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından projeler üretilmekte olduğu, ilçe milli eğitim müdürlüğünün web sitesi güncel ve ihtiyacı karşılayacak düzeyde sosyal medya kullanımı yapılmakta olduğu, teknolojik gelişmelerin yakından takip edilip kurum için gerekli donanımlar temin edilmekte olduğu ve ulaşılabilirlik düzeyinin yüksek olması, özellikle şube müdürleri ile iletişimin yakından sağlanarak gerekli desteklerin alınması sonuçları ortaya çıkmıştır. Kütahya Milli Eğitim Müdürlüğünün hizmet alanlar tarafından değerlendirilmiş olduğu 2007 yılında yapılan araştırmada; kurum çalışanlarının hoşgörülü, güler yüzlü ve etik ilkelere uygun davranışlarda buldukları, istek ve şikâyetler için gerekli birimlere ulaşabildikleri, sorunlarının çözümü için yeterli çabanın harcandığı, başvurularının zamanında yanıtlandığı ve şeffaflığın esas alındığı görüşündedirler. Bu çalışma da hizmet alanlar daha çok etkileşim açısından değerlendirme yapmışlardır.

Yöneticilerimize kurumun geliştirilmesi gereken özelliği sorulmuş olup gelen cevaplar tek tek değerlendirilmiştir. Kurumun geliştirilmesi gereken yönleri olarak ilçe milli eğitim müdürlüğü personelinin iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olmaması, çalıştıkları birimlerle ilgili gerekli mevzuata hâkim olmamaları, milli eğitim müdürlüğünün yapacağı çalışmalarla ilgili okul yöneticilerinin görüşlerinin yeteri düzeyde alınmaması ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yöneticileri tarafından kurumların az ziyaret edilmesi ve kurum şikâyetleri ile ilgili sorunların yerinden çözümlenmemesi sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu konuda Akçadağ (2013) okul yöneticilerinin görüşlerinin yansıtılmış olduğu araştırmasında okul yöneticileri, üst yönetimler tarafından okulları kendi şartları içinde değerlendirilmesi, okullarla ilgili kararlarda okul yöneticilerine danışılması, yapılan çalışmaların görülüp takdir edilmesi gerektiğini, desteklenmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Milli eğitim müdürlüklerinin değerlendirilmesi ile ilgili yeteri derece de araştırmanın yapılmaması eğitime yön verecek kurumların kendilerini geliştirmeleri açısından önemli bir eksiklik olarak belirtilebilir. Bu alandaki araştırmaların ve gerekli değerlendirmelerin belirli aralıklarla yapılması kurumların kendilerini ve hizmet alanlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi açısından son derece önemlidir.

4.2.Öneriler

4.2.1.Araştırmacılara Öneriler

1. Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi ile ilgili araştırmalar yapılabilir.
2. Milli Eğitim Müdürlükleri çalışanlarının iletişim becerileri üzerinde eğitim yöneticilerin etkileri üzerine araştırmalar yapılabilir.
3. Milli Eğitim Müdürlüğü yönetici ve çalışanlarının verimlilik düzeylerine ilişkin araştırma yapılabilir.
4. Milli Eğitim Müdürlüğü hizmet kalitesi ve diğer kamu kurumlarının hizmet kalitesinin karşılaştırılması ile ilgili araştırma yapılabilir.
5. Milli Eğitim Müdürlüğü personellerinin yetiştirilmesi ile ilgili araştırma yapılabilir.

4.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

1. İl milli eğitim ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin çalışanların

performans ölçümlerinin belirli periyotlarla yapılıp sonuçların personelle paylaşılarak gerekli iyileştirmeler yapılabilir.

2. Performans değerlendirmeleri yapılarak performansı düşük personelin verimliliğini artırmaya dönük tedbirlerin alınması için planlamalar yapılabilir.

3. Çalışanların ihtiyaç duydukları alanlarda gelişimlerini sağlayıcı hizmet içi eğitim faaliyetler düzenlenebilir.

4. Çalışanların verimlilik düzeylerinin tespiti yapılarak düzeltici önlemleri alınabilir.

5. Çalışanların verimliliğini artırmak için rotasyon uygulanabilir.



KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002). 21. Yüzyıla girerken Milli Eğitim Bakanlığı'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar, *21. Yüzyıl Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (Ed. Elma, Cevap, Çıngır Şakir) Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi
- Açıkalın, A. (1998). *Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Ağaoğlu, E. (2008). *Sınıf yönetimiyle ilgili genel olgular, Sınıf yönetimi*, (Editör, s. Zeki Kaya.) (Altıncı Baskı.) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Ağaoğlu, E. (2012). Çatışma ve stres yönetimi-1 (Ed. Ceyhan, E). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2547 *Açıköğretim Fakültesi Yayını No, 1517*
- Ağlargoç, O. (2013). Örgütlerde Kültür Kimlik ve İmaj Yönetim Bilimi II (Ed. Sözen, S.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2970 *Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1924*
- Akçadağ, T. (2013). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla üst yönetimler: Sorunlar, çözümler, beklentiler, yansımalar. *International Journal of Human Sciences*, Yayın No 10(2), 379-399
- Akgün, B. (2014). *Örgütlerde ödüllendirmelerin işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi üzerine ampirik bir çalışma* (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınkurt, Y., & Bali, A. (2009). Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve milli eğitim müdürlüğünden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesi (Kütahya İli). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 325-333.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. (Yedinci Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aypay, A. (2012). 21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılan örgütsel davranış modelleri 16-17 Mayıs, 2012, s. 13 *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri yayınları*.

- Balcı A. (2008). Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi, Ankara, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(2), 54, 181-209.
- Balcı, A. (1993). Etkili Okul, Kuram Uygulama ve Araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Ankara
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. İkinci basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Tek Ağaç Basım Yayın, Ankara
- Balcı, A. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı. Ankara. *Eğitimciler Birliği Sendikası*, www.egitimbirsen.org.tr s.249-266.
- Başaran İ.E (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara, Yargıcı Matbaası, Beşinci Basım.
- Başaran İ.E. (1994). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara, Kadıoğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi. *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını*,(111).
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi, Ankara
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ekinoks Yayınevi, Ankara
- Bayrak, C. (2011). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını (2231), *Açıköğretim Fakültesi Yayını*,(1230).
- Bozacı, A. (2011). Eğitim sosyolojisi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No, s. 2257, *Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No, s. 1254
- Bucak E. B. (2000). *Eğitimde Yerelleşme*. Ankara, Detay Yayıncılık.

- Bursalioğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11th ed.). Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.
- Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara, Pegem Akademi.
- Bursalioğlu, Z. (2012). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*.(17. Basım). Ankara: Pegem Akademi
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Sayısal Kitabevi.
- Celep, C. (2004). *Transformasyonel liderlik*.Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ceyhan E. (2012). Çatışma ve stres yönetimi-Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını (2547), *Açıköğretim Fakültesi Yayını*, (1517).
- Çağlayan, A. (2002). *İlköğretimlerde Eğitimde Yönetim Ve Yönetimde Kalite*, İstanbul, Bilge
- Çakmak Ö. (2008). Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi.*D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, ss. 33-41, <http://www.zgefdergi.com/DergiTamDetay.aspx?ID=109&Detay=Ozet>, alındığı tarih :05.06 .2015
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi*.(Üçüncü Baskı.) Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik, V. (2006). Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Bildiriler Kitabı.*Eğitimciler Birliği Sendikası www.egitimbirsen.org.tr*, s.267-281
- Çiftçioğlu, A. ve Sabuncuoğlu, Z. (2013). Etik Karar Almada Örgütsel Faktörler İş Etiği. Ed.Tokgöz, N) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3011,*Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No: 1964
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik.*Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

- Demirtaş, H. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Editör: Ruhi Sarpkaya, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Demirtaş, H. Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Dik E. (2013). 643 Sayılı KGGK İle Düzenlenen Bakan Yardımcılığı ve Hiyerarşik Örgütlenme içerisindeki Konumu. Ankara, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 68, No. 4, 2013, ss. 121 – 145, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1884/19761.pdf>, alındığı tarih: 26.08.2015.
- Dinçer Ö. ve Fidan, Y. (2000). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, S.31.
- Durkheim, E. (1956). *Education and Sociology*. Free Press, Illinois.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim Ve Okul Yönetimi*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (1996). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Ergun Özler, N. D. (2013). *“Liderlik” Yönetim Ve Organizasyon*. (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944. *Açıköğretim Fakültesi Yayını* No: 1900.
- Erkal, M. (1986). *Sosyolojik Açıdan Spor*. Ankara. Filiz Yayınları
- Ersöz, H.Y. (2011) *Sosyal Politikada Yerelleşme*. İstanbul, İTO Yayınları No: 2010-99.
- Ertürk, S. (1975). *Eğitimde Program Geliştirme*. Yelkentepe Yayınları, Ankara.
- Eryılmaz, B. (2005). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.

- Geray, C. (1978). *Halk Eğitimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, İkinci Baskı.
- Günay E. (2004). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi Ve Atanmaları Üzerine Araştırma. *Millî Eğitim Dergisi*, 161, 25-44.
- Güner, H. (2017). “Eğitim fakülteleri öğretim üyelerinin akademik özgürlük algılarının incelenmesi” (Yayınlanmamış doktora tezi), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gür B. S. ve Çelik Z. (2009). *Türkiye’de Millî Eğitim Sistemi Yapısal Sorunları ve Öneriler*. Seta Rapor, No:1, Ekim ss. 1-48, <http://www.setav.org.tr/turkiyede-mill%C3%AE-egitim-sistemi-yap%20isal-sorunlar-ve-oneriler/yorum/103>, alındığı tarih: 01.11.2015.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Karakoç, Nihat. (1990). İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: ‘Yönetmel Zaman. *Verimlilik Dergisi, MPM yayınları*, (2), ss. 33-44.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. (2.Baskı) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. (Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karip, E. (2004). *Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavlarına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı*. Ed. Yüksel Özden Pegem Yayıncılık, Ankara
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara, Pegem A Yayınları.
- Kaya, Yahya Kemal. (1991). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. 4. Baskı, Bilim Yayınları, Ankara,

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*.(Onuncu Baskı). İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- MEB. (2012). İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği. Md. 5
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı. (2015).*MEB 2015-2019 Stratejik Planı*.http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/1_0052_958_10_09.2_015sp17.15imzasz.pdf, alındığı tarih:24.12.2015
- MEB. (2009). *Hoş Geldin Öğretmenim*. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü
- MEB.(2013).*2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı*.
<http://sgb.meb.gov.tr/www/meb-2015-2019-stratejik-plan-calismalari-ve-duyurulari/icerik/84>, alındığı tarih:14.05.2015.
- Ökmen M. ve Parlak B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat*. Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Önen, L ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*.İstanbul: epsilon.
- Örücü D. ve Şimşek H. (2011). Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17,(2), 167-197.
- Özalp İ., Ağlargoç O., Paşaoğlu D. ve Şakat N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon-1*.Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, A., Terzi, Ç., Bayrak, C., Ağaoğlu, E., & Ceylan, M. (2012). Çatışma ve stres yönetimi-1. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, M. (2011). Kamu Yönetimi ve İşletme Yönetimi Arakesitinde Bir Bilim: Eğitim Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 44, (2), 29-42.
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği*. Pegem Yayıncılık, Ankara

- Özdevecioğlu, M. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı, 16 Haziran/2009 (54-78)*.
- R.G. (1973). *Millî Eğitim Temel Kanunu*. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html, alındığı tarih: 21.04.2015.
- R.G. (2011). *Millî Eğitim Bakanlığının Yurt Dışı Teşkilatına Sürekli Görevle Atanacak Personel Hakkında Yönetmelik*. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111216-3-1.htm> alındığı tarih: 25.04.2015.
- Schein, E. H. (1991). *What is Culture?*. P. J. Frost, I. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lunberg ve J. Martin (Ed.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, Sage.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Söyler, İ. (2008). *Eğitim Hizmetleri Bağlamında Vakıf Üniversitelerinin Finansal ve Vergisel Sorunları*. <http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliyedergisi/yayinlar/md/154/5.ilhamisoyler.pdf>, alındığı tarih: 19.03.2015.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Ankara: *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*.
- Şimşek, H. (2011). "Eğitim Yönetimi" Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi.(Ed. Bayrak, C.) Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2231. *Açıköğretim Fakültesi Yayını*. No: 1230
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*.(TEYÖ-601 Karip, E.). <http://www.gokhandokuyucu.com/yl/eoy.pdf> erişim tarihi, s.11.05.2013.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavlarına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A.

- Taymaz, H. (2003). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. (Yedinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara, Pegem Akademi.
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- TDK. (2015). *Eğitim*. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56256a985a6496.73316466, alındığı tarih: 16.04.2015.
- Tengilimoğlu, D. Atilla, ve Bektaş, M.(2008). *İşletme Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara, S.79.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, Ç. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.(Ed. Bayrak, C). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2231. *Açıköğretim Fakültesi Yayını*. No: 1230
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın.
- TODAİE. (1991). *Kamu Yönetimi Araştırma Raporu*. TODAİE Yayınları No: 238, Ankara
- Turan S. Demirhan, C. (2010). Okul Müdürlerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri.*Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3/1, 1-18. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/usaksosbil/issue/21651/232767>
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Tyler, R. (1950). *Principles of Curriculum and Instruction*. The University of Chicago Pres, Chicago

Varoğlu, A. (2013). Örgütsel davranış.(Ed. Kırel, A. Ve Ağlargöz, O.) Eskişehir:
Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847.*Açıköğretim Fakültesi Yayını.* No:
1804



Değerli Yönetici Arkadaşlarım,

Bu çalışmada, ***Okul Yöneticilerinin İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden Beklentilerinin Karşılanmalarına İlişkin Görüşlerinin incelenmesi*** hedeflenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler Yüksek Lisans Tezi hazırlanmasında kullanılacaktır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlara göre topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın gerçekliği açısından lütfen bütün soruları okuyunuz ve soruların tümünü cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği doğru yere işaretlemeye dikkat ediniz. Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Danışman
A.Faruk LEVENT

Nihat YALÇIN
Sebahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2.Öğrenim Durumunuz ?

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

3.Meslekteki Kıdeminiz ?

1-5 Yıl ve üzeri 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 20 yıl

4.Yöneticilikteki Kıdeminiz?

1-5 Yıl ve üzeri 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 20 yıl

SN		Çok İyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Zayıf (2)	Çok Zayıf (1)
1	Kurum personeline telefonla ulaşma düzeyiniz					
2	Kurum hizmetleriyle ilgili bilgilere internet ve basın araçları ile ulaşma düzeyiniz					
3	Kurum Web sitesinin ihtiyacı karşılama düzeyinin yeterliliği					
4	Kurum hizmetlerinden yararlanma durumunuz					
5	Kurum hizmet binasının yerinin bilinirliği					
6	Kurum yöneticileriyle iletişiminiz					
7	Kurum çalışanlarıyla iletişiminiz					
8	Kurumun halkla ilişkilere önem verme düzeyi					
9	Kurumun değişen koşullara uyum sağlama düzeyi					
10	Kurumun hizmetlerinde alternatif çözüm üretme düzeyi					
11	Kurumun şikâyetlerinizi dikkate alma düzeyi					
12	Kurumun önerilerinizi dikkate alma düzeyi					
13	Kurumun hizmetleri ile ilgili şeffaflık düzeyi					
14	Kurum yönetici ve çalışanlarının hizmet alanlara davranış tarzı					
15	Kurum yönetici ve çalışanlarının hizmet alanlara karşı anlayışlı olma düzeyi					
16	Kurum yönetici ve çalışanlarının hizmet alanlara konuşma tarzı					
17	Kurum yönetici ve çalışanlarının hizmet alanlara değer verme düzeyi					
18	Kurum yönetici ve çalışanlarının hizmet alanların hakları ile ilgili hassasiyet düzeyi					
19	Kurumdan hizmet alırken size verilen önem düzeyi					
20	Kurum işleyişindeki düzen					
21	Kurumdaki iş ve işlemlerinin verimlilik düzeyi					
22	Kurumun kendisini geliştirme düzeyi					
23	Kurum çalışanların yeterlilik düzeyleri					
24	Kurum yöneticilerin işlerinde uzmanlığı					
25	Kurum yönetici ve çalışanları kurum imajına katkıları					

ANKET SORULARI

Kurumun en güçlü üç tane yönü sizce nedir?

1-

2-

3-

Kurumun geliştirilmesi gereken en önemli üç yönü nedir?

1-

2-

3-

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı :Nihat YALÇIN

Doğum Yılı :1973

Doğum Yeri : Mesudiye

EĞİTİM

1996-2000 :Mimar Sinan Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümü

1988-1995 :Kadıköy İmam Hatip Lisesi

DENEYİM

2015- :Pendik İlçe Mem - Şube Müdürü

2014-2015 :Tekirdağ Marmaraereğlisi İlçe MEM - Şube Müdürü

2009-2014 :Kartal Ege Sanayi İlkokulu - Sınıf Öğretmenliği

2004-2009 :Sultanbeyli Ahmet Yesevi İlkokulu- İdareci-Sınıf Öğretmenliği

2000-2004 :Batman Gercüş Güzelöz İlkokulu -İdareci-Sınıf Öğretmenliği

İLETİŞİM

E-Posta : nhtyalcin@gmail.com