

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLMESİ VE
ÇALIŞMA KOŞULLARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsa YÜCE

İstanbul
Ocak - 2019

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

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLMESİ VE
ÇALIŞMA KOŞULLARININ İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsa YÜCE

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hakan AKÇAY

İstanbul
Ocak - 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 tezli yüksek lisans programında hazırlanan bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Hakan AKÇAY (Danışman)



Üye Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

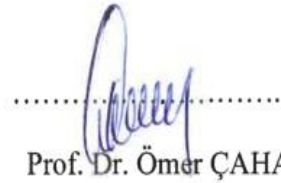


Üye Doç. Dr. Bilal YILDIRIM



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA

Enstitü Müdür V.

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Çalışma Koşullarının 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.


İsa YÜCE

ÖNSÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Hakan AKÇAY'a, görüşmeler esnasında tecrübelerini paylaştan devlet okulu yöneticilerine, yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen aileme ve yüksek lisans programında derslerini aldığım tüm öğretmenlerime teşekkürlerimi sunarım.

İsa YÜCE
İstanbul - 2019



ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİLMESİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İNCELENMESİ

İsa YÜCE

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakan AKÇAY

OCAK-2019,82 Sayfa

Bu çalışmada okul yöneticilerinin seçimi ve çalışma koşullarının yönetici görüşleri doğrultusunda incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuş olup, Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullar görev yapan 10 bayan 24 erkek olmak üzere toplam 34 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Nitel araştırma yöntemleri kullanılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre yönetici atama ve yer değiştirme ölçütlerinin, okulların maddi durumunun, okul yöneticilerinin maaşlarının ve yönetici özlük haklarının yetersiz olduğu ifade edildiği görülmüştür. Ayrıca okulların bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu, kurum içi iletişim ve devlet okullarının ekonomik durumlarının yöneticilerin çalışma koşullarını olumlu veya olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra okullarda formal ve informal iletişim kanallarının okullun amaçlarına uygun kullanılması halinde okul yöneticilerinin çalışma koşullarını olumlu, okulun amaçlarına uygun kullanılmadığında ise çalışma koşullarını olumsuz etkilediği yönetici görüşleri olarak ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticileri, Okul Yöneticilerinin Seçimi, Okul Yöneticilerinin Çalışma koşulları

ABSTRACT

SELECTING SCHOOL ADMINISTRATORS AND EVALUATION OF WORKING CONDITIONS

İsa YÜCE

Master's Degree, Educational Administration
and Supervision

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Hakan AKÇAY

JANUARY-2019, 82 Pages

The aim of this study is to examine the selection and working conditions of school administrators in accordance with the views of administrators. The participants of the study were formed by purposeful sampling method and composed of 34 school administrators, including 10 women and 24 men working in official schools affiliated to Beyoğlu district directorate of National Education. In this study, qualitative research methods were used and semi-structured interview form was used as data collection tool. The data were analyzed by content analysis. According to the results obtained in the study, it was observed that the administrative appointment and displacement criteria, the financial situation of the schools, the salaries of the school administrators and the executive personal rights were insufficient. In addition, it was determined that the socio-economic situation of the environment in which the schools are located, the internal communication and the economic conditions of the public schools affect the working conditions of the managers positively or negatively. Besides, if formal and informal communication channels are used in schools for the purposes of the school, the working conditions of the school administrators are expressed as positive, and if they are not used for the purposes of the school, the working conditions are negatively affected.

Keywords: School Administrators, Selection of School Administrators, Working Conditions of School Administrators

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Amaç	3
1.3.1. Araştırmanın Amacı ve Alt problemleri	3
1.4.Araştırmanın Önemi.....	3
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.6. Araştırmanın Sayılıtları	4
1.7. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM	5
ALAN YAZI TARAMASI	5
2.1. Okul Kavramı.....	5
2.1.1. Etkili Okul Kavramı.....	6
2.1.2.Etkili Okul Özellikleri.....	7
2.1.3. Örgüt Olarak Okul.....	7
2.2. Örgüt Kültürü	9
2.3. Örgüt Kültüründe Yapı	9
2.4. Okulun Örgüt Özellikleri	9
2.5.Okul Yönetimi.....	11
2.5.1. Okul Yöneticisi	12
2.6.Okul Yöneticilerinin Görevleri	12
2.6.1. Öğrenen Olarak Okul Yöneticisi.....	14

2.7. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	16
2.8. Okul Yöneticilerinin Atanması ve Görev Yeri Değişiklikleri	18
2.8.1. Okul Yöneticisi Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar	18
2.8.2. Müdür Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar	18
2.8.3. Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirmelerde Aranacak Şartlar.....	19
2.8.4. Okul Yöneticilerinin Görev Süreleri	19
2.9. Öğretmen ve Okul Çalışanlarının Okul Yöneticisinden Beklentileri.....	20
2.10. Okul Yönetimi Sorunları	22
2.10.1. Okul Yöneticilerini Etkileyen Sosyo - Psikolojik Etmenler	23
2.10.2. Okul Yöneticilerini Etkileyen Çevresel Etmenler.....	24
2.11. Okul Çevre ilişkisi.....	25
2.12. Devlet Okullarının Ekonomik Yapısı	27
2.12.1. Bütçe	27
2.12.2. Devlet Okulları Bütçesi Özellikleri.....	27
2.12.3. Devlet Okullarında Okul Merkezli Bütçe Anlayışı.....	28
2.12.4. Devlet Okullarındaki Okul Merkezli Bütçe Anlayışının Avantajları ve Dezavantajları	30
2.12.5. Türk Eğitim Sisteminde Devlet Okullarının Bütçe Yapısı	30
2.13. Okul Yöneticilerinin Maaş ve Özlük Hakları	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	35
YÖNTEM.....	35
3.1. Araştırmanın Modeli	35
3.2. Çalışma Grubu	36
3.3. Veri Toplama Aracı.....	39
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	40
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	41
BULGULAR ve YORUM.....	41
4.1. Okullarda Yönetici Olma Sebepleri	41
4.2. Devlet Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler... ..	42
4.3. Devlet Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Atanma ve Yer Değişiklikleri	44
4.4. Okul Yöneticilerine Göre Öğretmen Ve Diğer Çalışanların Okul Yöneticilerinden Beklentileri	46
4.5. Okul Yönetiminde En Çok Karşılaşılan Sorunlar ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Faktörler.....	48

4.6. Okul Yöneticilerinin Okullardaki Sorunları Çözmek İçin Kullandıkları Özellikleri.....	50
4.7. Okul Yöneticilerinin Aralarında ki İletişim ve Bu İletişimin Okul Çalışma Koşullarına Etkisi.....	52
4.8. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Durumunun Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarına Etkisi.....	54
4.9. Okulların Maddi Durumunun Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarına Etkisi	55
4.10. Okul Yöneticilerinin Durum Maaş ve Özlük Hakları Bakımından Değerlendirilmesi.....	57
4.11. Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumlu Yönde Etkileyen Durumlar.....	58
4.12. Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumsuz Etkileyen Genel Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümlerine Yönelik Önerileri	60
BEŞİNCİ BÖLÜM	64
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	64
5.1.Sonuç.....	64
5.2. Öneriler	72
5.2.1. Milli Eğitim Bakanlığına Öneriler	72
5.2.2. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler	73
5.2.3.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	74
KAYNAKÇA.....	75
EKLER.....	83
ÖZGEÇMİŞ.....	86

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Devlet Okullarının Gelir Kaynakları	31
Tablo 2: MEB Bütçe Sürecinde Okulların Ödenek Kullanmasının Yeri.....	32
Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığı Okul Yöneticilerinin Haftalık Ek Ders Saatleri.....	33
Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Yaş, Cinsiyet, Okul Türü, Eğitim Durumu ve Okullarının Sosyo-Ekonomik Durumu	36
Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı	37
Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Deneyim Sürelerinin Dağılımı.....	38
Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Dağılımı	38
Tablo 8:Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Sebepleri.....	42
Tablo 9:Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler	43
Tablo 10:Okul Yöneticilerinin Atama ve Görev Yeri Değişikliklerine Ait Görüşleri	45
Tablo 11: Okul Yöneticilerine Göre Öğretmen ve Diğer Çalışanların Beklentileri...	47
Tablo 12:Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarını Etkileyen Faktörler	49
Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Sorunları Çözmek İçin Kullandıkları Özellikleri.....	51
Tablo 14:Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki İletişim Kanallarının Okul Yönetime Etkisi.....	53
Tablo 15:Okulun Bulunduğu Sosyo-Ekonomik Durumun Çalışma Koşullarına Olan Etkisi	54
Tablo 16: Okulların Ekonomik Durumunun (ödenek, yardım vs.) Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarına Olan Etkisi.....	56
Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Durumlarını Maaş ve Özlük Hakları Açısından Değerlendirilmesi.....	58
Tablo 18:Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumlu Etkileyen Etmenler.....	59
Tablo 19:Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenler ..	61
Tablo 20:Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler	62

KISALTMALAR

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

Akt. : Aktaran

Vd. : Ve Diğerleri

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

SBE: Sosyal Bilimler Enstitüsü

EBE: Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Çev. Ed.: Çeviri Editörü

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

APK: Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada ele alınan problem açıklanmış, araştırmacının amacı, problem cümlesi, alt amaçları ve önemi ifade edilerek araştırmanın sınırlılıkları ve sayılılar belirtilmiştir.

1.1. Problem

Yaşama şekilleri ve refah düzeyleri ne olursa olsun, tüm insanlar için eğitim bir zorunluluktur. Bu mecburiyetin farkında olunabilmesi için eğitimin sadece sistemli ve örgütlü çalışmalar olarak değil de, davranış kazanma ve davranışı değiştirme ile ilgili her çabanın, eğitim kavramı içinde olduğunun farkına varılması gerekir. Bütün eğitim tanımlarının ortak noktası eğitimin istendik davranış oluşturup istenmeyen davranışları değiştirmek ve belli hedefleri olan etkinlikler bütününe ifade eder (Başar, 2002:1).

Türkçede eğitim kavramı görgü, bilme, öğretim, maarif gibi kavramları içine alacak şekilde kullanılmaktadır. Eğitim insanların tüm yaşamlarını çevrelemektedir. İnsanlar tüm yaşamları boyunca eğitim ve öğretim içindedir. Bu sürecin belli bir plan ve program doğrultusunda sistemli bir hale getirilerek yürütülmeye çalışılması, eğitimin kurumlaşmasını sağlamıştır. Bütün bunların sonucu eğitim ve okul sistemleri oluşmuştur (Şişman ve Taşdemir, 2008:4).

Eğitim sistemi dinamik bir yapıda olduğundan dolayı, eğitim sistemlerini oluşturan elemanlar şeffaf bir yapıda olmak zorundadır. Açık sistemlerde yapıyı oluşturan etmenler devamlı olarak kendini yenilemek zorundadır. Gelişimin devamlı ve kalıcı olması için, değişimin sağlam temellere oturtulması gerekir. Bundan dolayı eğitim sisteminin sorunları iyi analiz edilmelidir (Uygun, 2013).

Okullar ise eğitim sisteminin temel taşıdır. Eğitimin amaçlarını etkili bir biçimde yerine gelebilmesi için okulların ellerindeki malzemeleri en iyi biçimde kullanmaları gerekmektedir. Okullardaki bu malzemeler; öğrenci, öğretmen, yönetici, aile, çevre ve diğer baskı grupları diyebiliriz (Uluğ,1995:181).

Okullardaki hizmetler birbiriyle çok güçlü ilişkileri olan yönetim, eğitim-öğretim ve öğrenci kişilik hizmetleri olarak örgütlenmiştir. Buradaki üç hizmetin asıl hedefi, bireylerin doğuştan getirdikleri gizil güçlerini ve kapasitelerini keşfedip geliştirerek bireyin ait olduğu toplum ve kendisi için gelişimine yardımcı olmaktır (Güven, 2009:172).

Okul yöneticilerinin en önemli görevi, okulların hedefleri doğrultusunda yaşayabilmesi için yönetmektir. Ayrıca okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları okul yönetiminin önemini ifade etmektedir. Okul yönetiminin çeşitli tanımları, okullardaki yöneticilere çeşitli yetki ve sorumluluklar yüklemiştir. Bu tanımlar okul yönetiminin değerini ve önemini arttırmaktadır. Okul yöneticilerinin okulun tüm etkenlerini kurumun hedeflerine göre harekete geçirebilmesi için, eğitim yönetimi ve davranış bilimleri konusunda kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bu yöntemleri uygulayan ve sorunları deneme yanılma yöntemiyle değil bilim yoluyla çözmeye çalışan okul yöneticisi sorunları çözecek ve kurumunda olabilecek en iyi eğitim-öğretim ortamını oluşturacaktır (Akaya vd. 1998).

Okullardaki çalışanlar arasında iletişimin kurulmasını sağlayan, çalışanları okulun hedefleri doğrultusunda birleştiren ve okulda ki etkinliklerin etki düzeylerini değerlendirerek okulu başarılı bir seviyeye çıkarmaya çalışan kişi okul yöneticisidir. (Başar, 2000: 21).

Bu durumda okulların etkililiğini ve çalışma koşullarını en çok etkileyen aynı zamanda okulların çalışma koşullarından en çok etkilenen faktör okul yöneticileridir. Bütün bunlar okul yöneticilerinin seçilmesini ve seçilen okul yöneticilerinin çalışma koşullarının incelenmesinin önemini arttırmaktadır. Okul yöneticilerinin seçilmesi ve çalışma koşullarının incelenmesi konulu araştırmamız okul yöneticilerimizin çalışma koşullarının tespiti ve iyileştirilmesi konusunda etkili bir şekilde yararlanmalarına olanak sağlayacağı ve alan yazısına bu anlamda katkı sunacağı düşünülmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin seçilmesi nasıl gerçekleşmektedir ve çalışma koşulları nasıldır?

1.3. Amaç

1.3.1. Araştırmanın Amacı ve Alt problemleri

Bu araştırmada okul yöneticilerinin nasıl seçildiği ve çalışma koşullarının nasıl olduğu belirlenip incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Okul yöneticilerinin yönetici olma sebepleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler nelerdir?
- Okul yöneticilerinin atanma ve görev yeri değişiklikleri nasıl olmalıdır?
- Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- Okulların ekonomik durumu (ödenek, yardım vs.) yöneticileri çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir?
- Okul yöneticilerinin durumları maaş ve özlük hakları açısından nasıldır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma eğitim sisteminin kilit noktası olan okulların etkililiğini ve çalışma koşullarını en çok etkileyebilecek olan okul yöneticilerinin nasıl seçildiğinin belirlenmesi ve çalışma koşullarının okul yöneticilerinin bakış açısına göre incelenmesi bakımından önemlidir.

Ayrıca okul yöneticilerinin seçimi ve çalışma koşullarının okul yöneticilerinin bakış açısına göre inceleyerek bu koşulların tespiti ve iyileştirilmesi konusunda etkili bir şekilde yararlanmalarına olanak sağlayacağı ve alan yazısına bu anlamda katkı sağlayacağı için önemlidir.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma;

- İstanbul İli Beyoğlu İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet okullarındaki müdür ve müdür yardımcılarının görüşleriyle sınırlıdır.
- Görüşme tekniği ile sınırlıdır.
- 2017–2018 Öğretim yılı içinde yapılan görüşmelerle sınırlıdır.

1.6. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın planlanarak devam ettirilmesinde aşağıdaki sayıltılardan faydalanılmıştır.

- Araştırma için belirlenen örneklem, evreni yansıtan özelliğindedir.
- Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu devlet okullarındaki okul yöneticilerinin çalışma koşullarını tespit edebilecek niteliktedir.

1.7. Tanımlar

Resmi Okullar: İlkokul, Ortaokul ve Ortaokuldan sonra dört yıllık liseler gibi eğitim-öğretim veren, resmî örgün eğitim okul ve kurumlarının her biri,

Okul Yöneticileri: Okullardaki müdür ve müdür yardımcılardan her biri,

Okul Yöneticilerinin Seçimi: Resmi okullara yönetici atamaları için gereken şartlar,

Çalışma Koşulları: Okullarındaki müdür ve müdür yardımcılarının çalışma koşulları

İKİNCİ BÖLÜM

ALAN YAZI TARAMASI

2.1. Okul Kavramı

Okul belli bir yer ve zaman içerisinde planlı ve programlı bir şekilde eğitim hizmetini bireylere sunan değişen çalışan kadrosuyla beraber toplumun tamamı ya da büyük bir kısmına hitap edebilen var olan ve gelişen durumlarla beraber çeşitlenen ve kendini geliştiren kurumlardır (Özdemir, Yalın ve Sezgin, 2004).

Okullar dinamik ve şeffaf bir sistemi ifade etmektedir. Okulların değişime ve zamana göre değişime uyum sağlayabilmeleriyle beraber dışarıdan aldıkları insan girdilerini belirli plan, program ve zaman kapsamında istedik davranışlar doğrultusunda topluma geri vermesi beklenmektedir (Şirin, 2007).

“Okul, eğitim sisteminin her dönemde, çocuğun toplumsallaşması, toplumun kültür mirasının aktarılması, topluma dayanışma ruhu verilmesi gibi işlevleri yerine getirmiştir. Eğitim kendini yeniliğe taşıdıkça, okulunda bu değişime yumuşak bir geçiş yapmak için reformlar yapması gerekmiştir” (Aydın, 2000: 181).

Okullara sistem kuramı açısından bakıldığında girdileri, süreç ve çıktıları açısından diğer örgütlerden farklılık göstermektedir (Şişman ve Turan, 2004: 13). Kendilerine has özellikleri ve farklılıkları olan devlet okullarının yönetimlerinin de farklılık göstermesi olağandır. Çünkü devlet okulları, kendisi ile ilgili bütün faktörlerin birbirleri ile iletişim kuran, birbirlerinden etkilenen ortak bir yaşama, öğrenme ve öğretme ortamıdır (Turan, 2007).

Toplumlar yeniliklere kapalı olursa kendini yenileyemez ve belli bir süre sonra kendini yok eder. Bu yüzden toplumlar devamlı olarak değişim içerisinde olan yapılar olmak zorundadır. Ülkemizdeki devlet okulları toplumsal değişimlerden en çok etkilenen ve toplumsal yapıyı en çok etkileyen bir toplumsal kurum olan

yapılardır. Bundan dolayı ülkemizin eğitim sistemi şeffaf olmalı ve ülkenin değişim ihtiyaçlarını, taleplerini karşılayabilecek nitelikte olmalıdır (Çelik, 2000). Bu çerçevede, günümüz yüzyılında insanlığa dair her faktör geçmiş dönemlerde karşılaşmadığı kadar hızlı olan değişimlerle karşılaşmaktadır. Yaşadığımız yüzyılda ki eğitim sistemlerinde değişimin merkezi okullardır. Buradaki asıl amaç, bu seviyedeki eğitim sistemlerini yenileyip geliştirerek ulusal eğitimin etkisini arttırmaktır (IBE, 1998).

2.1.1. Etkili Okul Kavramı

Etkili okul kavramının alan yazıya kazandırılmasını sağlayan, okullardaki eğitim öğretim çalışmalarının niteliğini artırmak için yapılan çalışmalar olmuştur. Bu kavramın ortaya çıkmasına birtakım okulların diğer okullara göre daha başarılı olması neden olmuştur. Etkili okul, öğrenci gelişimlerinin tüm yönleriyle en iyi şekilde desteklendiği öğrencilerin eğitim-öğretim çevresinin oluşturulduğu okul olarak ifade edebiliriz. Devlet okullarının etkililiği konusundaki temel vurgu, her okul diğer okullardan bağımsız olarak öğrenci başarılarının tüm yönleriyle bir farklılık oluşturabilir fikridir. Etkili devlet okulları, öğrencilerinin gelişimi için okulun tüm kaynaklarını, en faydalı şekilde kullanırlar. Okulların bünyesinde bulundurduğu öğrencilerin, bilişsel gelişimleri kadar duyuşsal, psikomotor ve diğer bütün gelişimleri sağlanmaya çalışılır (Aydoğan ve Helvacı, 2011:42-44).

Yapılan araştırmalar sonunda etkili okullara yönelik belirlenen en önemli özelliğin, okul yönetiminden başlayarak, belli bir sıraya göre aşağıya doğru yayıldığını söyleyebiliriz. Burada önemli olan okul yöneticilerinin liderliğiyle öğretmenlerin de katılımıyla eğitim ve öğretim faaliyetlerini yerine getirerek okuldaki öğrencilerin öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktır. Öğrencilerin okuldaki faaliyetlere aktif olarak katılarak hem akademik hem de sosyal yönden yüksek başarı sergilemeleri ve okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerini fark etmelerini sağladığı görülmektedir. Etkili okulların, okulla ilgili tüm öğelerin yönetime katılımı sağlandığı ve okulun ortak hedefleri doğrultusunda hareket edildiği, yöneticilerin ve diğer okul personelinin geliştirdiği ortak misyonu geliştirip kurumun tüm öğelerine benimseterek onların motivasyonlarının artması ve başarılı olmalarında kullanıldığı belirtilmiştir (Oral, 2005: 33-35).

2.1.2.Etkili Okul Özellikleri

Devlet okullarının etkililiğini oluşturan birçok etken vardır. Bu etkenler okul müdürleri ve müdür yardımcıları, okulun öğretmenleri, okulun öğrencileri, öğrenci velileri, okulun iklimi ve kültürü, müfredat, eğitim teknolojisi, okulun fiziki yapısı ve çevresi gibi önemli faktörlerdir. Bütün bunlarla beraber eğitim-öğretim süreci ve ortamı da etkililik boyutları içinde değerlendirilmektedir (Şişman, 1996: 96).

Bir devlet okulunun etkili okula ulaşması bazı değişkenlere bağlıdır. Bu değişkenler şunlardır (Teddlie vd., 2000, Akt., Şişman, 2002:41);

- Öğrencilerin sosyo-ekonomik durumları,
- Okulun içinde bulunduğu sosyal çevre,
- Okulun fiziki yapısı ve öğrenci sayısı,
- Okulun yönetimin yapısı (Okul liderini ve personeli içerir),
- Okulun yönetici ve öğretmenlerinin tecrübesi
- Okulun finansal gelir ve giderleri,
- Okullarda yapılan etkinlikler arasında farklılıklar,
- Öğrencilerin hazır bulunurlukları ve beklentilerindeki farklılıklar,
- Velilerin eğitim seviyesi ve aile katılımındaki farklılıklar.

2.1.3. Örgüt Olarak Okul

Her okul kendi içinde kültür oluşturan kurumlardır. Ayrıca toplumsal kültürü de bir sonraki nesile aktarılmasına etkindir. Bu sebeple okullar kültürün üreticisi olmakla beraber bu kültürü devam ettirme misyonuna sahiptirler (Çelik, 2002: 43). Kurum yönetimi ve kurum kültürünün aslını oluşturan faktörleri fark ettiği ve bu faktörler arasındaki uyumu arttırdığı oranda kurumun etkililiği artar (Şişman, 2002:150). Devlet okullarındaki bireylerin sağlıklı bir şekilde yetişmesi için bu okulların sağlam bir kurum kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (Çelik, 2002:4).

Kurumlarda dayanışmaya dayalı ortamların oluşması örgütlenmeye bağlıdır. Ancak bu örgütlenme dayanışma içerisinde olan ekiplerinde kendi içerisinde okula zarar verebilecek çatışmaların ortaya çıkmasına da neden olabilir. Bu sebeple kurumlardaki örgütlenmelerde, bireylerin birbirlerini iyi tanıyıp iletişim kurabilmelerine, doğru kararlar verip planlama yapabilmelerine, iş bölümü yapmalarına, kurumu iyi tanımalarını, uzmanlaşmaya önem vermeyi destekler. Örgütlenme, bir kurumun hedeflerine ulaşmak için sistemi oluşturma, girdilerini ve çıktılarını bir araya getirme eylemidir (Yiğit, 2000: 44-45).

Okullardaki eğitimcileri problemlerin çözüm sürecine, planlamada ve okul programını hazırlama da okul yönetimine katan okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır. Bu sayede öğretmenler; birbirlerine olan güven duygusuyla beraber etkili iletişim içerisinde iyi bir ekip çalışmasıyla aktif bir şekilde çalışırlar (Griffith, 2004).

Öğretmenlerin, kapasitelerini tam anlamıyla kullanabilmeleri okul yöneticilerinin rolüne bağlıdır. Buradan da okul yöneticilerinin, öğretmenlerin devamlı olarak kendilerini geliştirmeleri konusundaki çalışmaları, okullardaki en önemli öğenin öğretmenler olmasındandır. Bu değişen süreçlerdeki görevlendirmelerde öğretmenlerin içinde buldukları duruma göre değerlendirilmeye alınması onların özgüvenlerinin artmasını sağlayacaktır (Day, 2001).

Okullardaki öğretmenler;

- Deneyim ile öngörülerini sayesinde kurumun vizyonunu arttırmalı ve liderliğin devamlılığını desteklemeli,
- Kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmek için, öğretmenlerde okula aitlik hissi oluşturulmalı,
- Öğretmenlerin kurum adına yapılan faaliyetleri sahiplenmeleri ve adanmışlıklarıyla kurumun başarısını arttırmak için farkındalık düzeylerini arttırmaya gayret etmelidirler (Owens, 2001).

2.2. Örgüt Kültürü

“Örgüt kültürü, örgütlere üye olan bireylerin, inanç, tutum, etkileşim, paylaşılan duygu, norm, varsayım gibi niceliklerinden oluşur” (Callahan ve Fleenor, 1988: 414).

“Örgüt kültürü nicelikleri hakkında bilgi sahibi olunması, karar verme sürecine de etki etmektedir. Örgüt kültürünü bilen yöneticiler, bireyler arasında yaşanan zıtlıkları ve örgütsel çatışmaları daha iyi görür” (Tierney, 1988).

2.3. Örgüt Kültüründe Yapı

Örgüt kültüründe yapıyı “Hedef-Süreç-Hava” şeklinde gruplandırabiliriz. Bunları kısaca açıklayacak olursak; örgütler belli hedefler doğrultusunda bir araya gelir ve bu hedeflere göre faaliyetlerini devam ettirir. Anlaşma, denetleme ve kurallara uymak hedef belirleme yolları olarak tanımlanır. Kurumlar hedeflerine ulaştıracak faktörlere çok önem vermektedirler. Bu faktörler kurumun ögelerine yol göstermektedir. Bununla beraber örgütler iyi-kötü, doğru-yanlış, gibi kavramları oluşturur ve sürdürürler. Eğitim örgütlerinin hedefleri örgütün içinde ve dışındaki değerlere göre belirlenir. Örgütlerin Süreç boyutları ise yönetim ile ilgilidir. Yani süreç örgütün üstünde değil içinde gelişen olaylardır. Örgüt yönetiminin asıl görevi örgütleri amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Okul yöneticileri ve öğretmenler eğitim örgütlerinin havasında yer alan iki önemli ögesidir. Örgütün üretken olmasında “hava” kavramı önemli bir yere sahiptir. Bu kavramın kapsamında bulunan bireyler çalıştıkları kurum ve yapılan iş arasında verimli örgüt, verimsiz örgüt, işe dönük örgüt, bireye dönük örgüt olmak üzere dört farklı ilişki türü vardır (Bursalıoğlu, 2002: 16-26).

2.4. Okulun Örgüt Özellikleri

Tüm kurumlarda olduğu gibi devlet okullarının da kendilerine özgü nitelikleri vardır. Bu özelliklerden birkaç tanesi aşağıda belirtilmiştir (Bursalıoğlu, 2002: 33-38);

- Devlet okullarının işlediği kaynak toplumun içinden gelen ve tekrar geldiği topluma dönen insanlardır. Bundan dolayı bireyler ve kurumlar daha

duyarlı, resmi olmayan yanı resmi tarafından daha fazla, etkilediği alan yetki alanından daha geniştir.

- Devlet okullarında birbirleriyle çatışabilen farklı değerler bulunabilmektedir. Devlet okullarının ilk görevi çeşitli şekillerde içinde ve dışında bulunduğu değişik değerleri uzlaştırarak bu değerler arasında denge kurmak olduğundan okul yöneticilerinin görevi yasa ve mevzuata sadık kalarak bu değerleri uzlaştırmaktır.
- Devlet okullarının ürünlerini değerlendirmek zordur. Devlet okullarının hedefleri karmaşık olması, insanların istedik davranışlarının kazanılması ve bunların gözlenmesinin uzun zaman alınmasından dolayı bireyin takibinin zorlaşması, okulların değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır.
- Okullar oluşturulmuş özel çevrelerdir. Okul çevresinde var olan ama istenmeyen öğelerin olmaması, istenen öğelerin ise okullarda olması gerekmektedir. Mevcut okullardaki yöneticiler çevre ile okul arasında bir iletişim kanalı kurmalı ve bu kanalı her zaman açık tutmalıdır.
- Okullar, çevrelerindeki resmi ve resmi olmayan örgütlerce yönlendirilir veya bu örgütler tarafından etkilenirler. Okullar diğer çevre örgütlerine insan kaynakları bakımından insan yetiştiren bir örgüttür. Okul ile söz konusu bu örgütler arasında karşılıklı olarak etkileşim ile bir yön verme vardır. Devlet okullarının kaynak olarak diğer örgütlere hazırladığı insanlar belli bir süre sonra okullar üzerinde etkisi beraber söz sahibi olacaklardır.
- Okul çevresindeki bazı gruplar okulun amaçlarını ve işleyişini kendi yararlarına kullanmaya çalışırlar. Bunlar eğitim politikaları ve okulun çıkarlarıyla çatışabilir. Okul yöneticileri bu grupların okulları bir araç gibi kullanmalarının önüne geçmek için ilgili okul yöneticisinin yeterli niteliklere sahip olması gerekir.
- Okullar kültürün değişmesini ve gelişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Bunu sağlamak için ilk olarak okulların sosyal mirası diğer nesillere aktarması gerekir. İkincisi ise okulların sosyal düzende gerekli olan

düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olmasıdır.

- Devlet okulları bürokratik yapısı olan kurumlardır.
- Okulların kendilerine özgü bir yapısı vardır. Bu yapı örgüt ikliminden kaynaklanmaktadır.

2.5.Okul Yönetimi

“Eğitim yönetimin alanının sınırlandırılmış hali okul yönetimi olarak ifade edilir. Bu sınırlar genellikle eğitim sisteminin amaç ve yapısı üzerine çizilmektedir.” (Taymaz, 2003: 55).

Okullardaki hizmetler, asıl hedefi bireyin doğuştan gelen gizil güçlerini ortaya çıkararak kendisiyle beraber topluma da faydalı bir birey olması için birbirleriyle ilişkili yönetim, eğitim-öğretim ve öğrenci kişilik hizmetleri olarak üç şekilde örgütlenmiştir (Güven, 2009: 172).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulanmasıdır. Eğitim sisteminin hedefleri eğitim yönetiminin sınırlarını belirler. Yönetimin eğitime uygulanmasından eğitim yönetimi ortaya çıktığı gibi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından da okul yönetimi ortaya çıkmaktadır. Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak okul yönetiminin görevidir. Bu görev için okullardaki kaynakların tümünün en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir. Okul örgütünü diğer örgütlerden farklı olmasını sağlayan kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bundan dolayı okul yönetimi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken bu özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002:5).

Eğitim yönetiminin her geçen gün bir alan olarak önem kazandığı ve uzmanlık gerektirdiğinin sıkça telaffuz edilmesi eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilerek objektif ölçütlerle göreve gelmeleri gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Lider özellikleri taşıyan okul yöneticilerinin göreve getirilmesi hiç şüphesiz ülkenin ve toplumun gelişebilmesi için gereklidir (Kartal, 2007:3).

Türkiye’deki okul yöneticiliği görevlendirmelerinde öğretmenlik mesleği esas alınır. Devlet okullardaki müdür ve müdür yardımcılığına ve diğer yönetici pozisyonlarına

öğretmenler arasından atamalar yapılmaktadır (MEB, 2018)

Okul yöneticilerinin yetkileri ve sorumlulukları okul yönetiminin ne kadar önemli olduğunu belirtir. Okul yönetimi için yapılan çok yönlü tanımlar aslında okul yönetiminin sorumluluklarının ve yetkilerinin çok yönlü olduğunu göstermektedir.

2.5.1. Okul Yöneticisi

Okullardaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, yapılan çalışmaları yönlendirerek koordinasyonu sağlayan, personeli yöneten ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir. Bütün okul yöneticilerinin ortak hedefi, T.C. MEB'in hedefleri ve eğitim politikasına göre okulları etkili tutmakla beraber bu etkililiği devam ettirmektir. Bunlar için de okul yöneticilerinin belli niteliklere sahip olması gerekir (MEB, 2018).

Son dönemlerde eğitimden beklentilerin artmasıyla beraber okullar üzerindeki baskılar da artmıştır. Bununla beraber, devlet okullarındaki yöneticilerden beklentiler artmış kendilerini çağın gereklerine göre geliştirmesi zorunlu hale gelmiştir. Devlet okullarındaki okul yöneticisinden yetki veren, ekip ruhuna inanan, dönüşümcü, kolaylaştırıcı, etik değerlere inanan ve eğitici-öğretici faaliyetlerde bulunan bir lider olması beklenilmektedir (Aytaç, 2002). Diğer taraftan, devlet okulu yöneticilerinin en önemli görevi, hazır bulunan mevzuatı uygulamak ve var olan yapıyı devam ettirmekten ziyade devlet okullarının insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanabilmesi, bununla beraber yönetim konusunda uzmanlık bilgisine ve bazı özel yeteneklere sahip olmasıdır (Kaya, 1996: 94).

Okul yöneticilerinde gözlenen nitelikler, milli değerlerine tam anlamıyla sahip çıkmaları, sorumluluk bilinci, gelişim çabalarının etkili olmasında öğretmenlerin en önemli faktör olduğuna inanmalarıdır. Liderliğin en önemli özelliklerinden biride etkili iletişim becerileriyle iyi bir ekip kurabilmektir (Day vd. 2001).

2.6.Okul Yöneticilerinin Görevleri

Yöneticiler, bünyesinde buldukları kurumları temsil eden kimselerdir. Bu bağlamda okul yöneticileri kurum adına hareket etmeli, yöneticilerin hareket ve davranışları kurumsal düzeyde olmalıdır. (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 186).

Ülkemizdeki devlet okullarındaki yöneticilerin görevleri, ilgili mevzuatlarda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Okullardaki bu görevlerin yapılması için planlanan yer ve süre belirlenebilir, görevlerle ilgili bir çalışma programı hazırlanabilir. Ama okullarda tahmin edilemeyen problemlerle karşılaşılması durumunda bu problemlerle; okulun amaçlarına, politikaları ve yasalara göre çözüme kavuşturmak devlet okulu yöneticilerinin en önemli misyonlarından. Bundan dolayı kurum yöneticileri, her zaman sorumluluklarının bilincinde olmalı ve konuları gereği olan etkililiğini devam ettirebilmelidir (Taymaz, 2002: 55).

Okul yöneticilerinin görevleri 21.yüzyılda önceki dönemlere göre, çok daha kapsamlı ve karmaşıktır(Gaston, 2005). Devlet okullarının yöneticileri sorumlu oldukları görevleri verimli bir şekilde yapabilmeleri için okulla ilgili kararları verme süreçlerine okulla ilgili olan tüm öğeleri katmasıyla mümkündür. Okullarda ki katılım süreçlerini zıt görüşlü ve fikirli kişileri okuldaki kararları verme sürecine eklemektir. Günümüz devlet okulu yöneticilerinin en belirgin özelliği değişimi merkeze alan liderlik anlayışını ortaya koymasıdır. Devlet okullarında değişim merkezli liderlik anlayışı, okul yöneticilerinin eğitim-öğretim faaliyetlerini kurumun eğitim programıyla beraber devlet okulunun sorunlarını merkeze alarak okulu değişime yöneltmektir (Weiss ve Cambone, 1994).

Çağımız okul yöneticilerinin görevlerinden bir tanesi de öğretimsel liderliktir. Bu liderlik biçimi eğitim-öğretim hizmetlerine hız kazandırma, öğrenci gelişimi, verilerle bulgulara dayanarak karar ve hesap verme üzerinde durulmalıdır (Podmostko, 2000).

Okul yöneticisi görevlerinin esas noktalarından biriside öğretimsel hedeflerdir. (Cuban, 1985). Bu görüşü paylaşmakla beraber devlet okulu yöneticileri eğitim öğretim ortamını düzenlemek ve personelin işe güdülenme seviyelerini yüksek tutmalıdır (Lyons 2010). Bu çerçevede, 21. yüzyılda devlet okullarında ki okul yöneticilerinin görevlerinden birisi olarak belirtilen öğretimsel liderlik eğitim-öğretimi planlayarak okulda koordinasyonu sağlama, öğretmenlerle personele rehberlik etme ve yapılan faaliyetleri değerlendirmektir.

Okul yöneticilerinin 21.yüz yıl liderlik görevlerinin çerçevesi aşağıda sıralanmaktadır (Markley, 2008:7-19)

- Yönetim görevi
- Eğitimsel liderlik ve öğretimsel liderlik
- Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini programlama liderliği
- Okul personeli ve okulun çevresiyle birlikte okulun vizyonunu belirleme.
- Daha etkili bir eğitim öğretim ortamı için öğretmenlere ve diğer personele kaynak sağlama.
- Okul personeli arasında olumlu bir iletişim kurma ve okul içindeki bu olumlu havayı korumak
- Uygulanabilir bir mali plan hazırlayarak uygulamak.
- Öğrencilerin akademik ve sosyal yönden başarısını artırma.
- Okul içinde ve okulun çevresindekilerle etkili iletişim kurma.

2.6.1. Öğrenen Olarak Okul Yöneticisi

Günümüz okul yöneticilerinden istenen, araştırmayı temel alan öğretmenlik mesleğinin gereği olan pedagojik faaliyetleri hakkında tam haliyle bilgi sahibi olup bu becerilerine ilave olarak okulun diğer paydaşlarına bu bilgi ve becerilerini aktarabilen bir model lider olmalıdır (Reyes ve Gonzalez'e, 2007: 18). Bu bağlamda 21.yüzyılda ki okul yöneticilerinin sürekli öğrenen ve bu öğrendiklerini ilgili olan herkesle paylaşmaya açık olan bir lider olması gerekmektedir. Bu yönden bakıldığında, günümüz lideri olarak devlet okulu yöneticilerinin en belirgin özelliklerinden bir tanesi, öğrenen bir lider olduğu kadar da öğrendiklerini aktarabilmesidir. Devamlı olarak öğrenen okul yöneticileri, uyumlu bir okul iklimi oluşturan, okulun öğretmenleri ve tüm personelin gelişimi için olanaklar sağlayanlardır (Çelik, 2000).

21. yüzyıl okul yöneticilerinden istenen, yöneticilik yaptığı okulu hızla değişen dünya şartlarına hazırlamaları, uyumlu hale getirmeleri ve bu değişimleri devlet okullarına yansıtılmalarıdır. Bu yeterliliklere sahip okul yöneticileri ellerindeki sınırlı imkânları okulun güvenli bir yer olmasını sağlar, okulun öğeleri ve okul çevresini sürece dâhil eder, öğretmenlerini gelişimlerini desteklerler. Buna göre, bir devlet okulu yöneticisi lider olmakla beraber öğrenme-öğretme işini aynı zamanda yapmalıdır (Markley, 2008: 53).

Okul yöneticilerinin büyük ölçüde değişen görevlerini yerine getirebilmesi için; değişime uyum sağlayabilmeli ve gerçekleşen değişime yol gösterebilmek için gelecekte ihtiyaç duyacakları rollerine kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Gerçekleşecek olan değişime rehberlik edebilmeleri için, etkili okul yöneticilerinden aşağıdaki niteliklere sahip olmaları istenir (Behar ve Horenstein, 1995: 19).

- Bilimsel asıllı bilgiye ulaşabilme
- Değişimin tabiatını anlama ve belirleyebilme.
- Diğer eğitim kurumlarıyla iletişim halinde olup onlardaki değişimlerden haberdar olma ve bu değişimlerden faydalanabilme.
- Vizyon sahibi olma.
- Öğretmenlere öğretim programı ve kültürel değişimle ilgili nasıl liderlik edebileceğini belirleme.

Buraya kadar belirtilen okul yöneticilerinin görevleri ile ilgili toplanan görüşlerle ilgili, Çağımızın düşünce yapısına göre devlet okulu yöneticilerinin sadece okulu yönetmekle ilgili görevi değil okul sisteminin ihtiyaç duyacağı bütün değişiklikleri yapmayla görevlidir. Buna göre, etkili okul yöneticisi, yeniliklere öncü olan okulun gelişmesi için anahtar konumunda bulunan liderdir. Bu çerçevede, çağımız okul yöneticileri rollerini etik amaçları gerçekleştirme, kurum içi olumlu iletişim geliştirme, okulun amaçları doğrultusunda beklentiler oluşturma, kapasiteyi artırma, öğrenmede okulun tüm öğelerine model olma, okulu etkili yönetme, okulla ilgili tüm öğelerin ihtiyaçlarına cevap verme ve etkili bir stratejik plan yapma olarak sıralanabilir (Coffin 2004).

2.7. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Nitelik, bireylerin bir eylemi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenektir. Başka şekilde tanımlayacak olursak bireylere belirli bir görevi yapabilme gücü veren özelliklerin varlığıdır. Buna göre, yeterli kimseler belli bir görevin ihtiyaçlarını karşılayabilen bireylerdir. Bir okul yöneticisinin bilgi, beceri ve davranışları, ilk olarak öğretmen ve öğretmenciler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmakla beraber okulun hedeflerini gerçekleştirilerek okul kurumunun yaşatılmasında da önemli yere sahiptir. Bu durumda okul yöneticilerinin belli niteliklere sahip olması gerekir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Keskinkılıç, 2007).

- Yönetim süreçlerini en iyi şekilde uygulama
- Okulun hedeflerine varmak için gereken yöntemleri uygulayacak bir görüşü olma,
- İlgili mevzuat konusunda uzman olma,
- Güvenilir, adil, bilgi sahibi, iyi bir denetleyici, aktif, işleri yürütücü, iyi bir takipçi, vizyon sahibi olma,
- Zamanım tasarruflu kullanma, etkin bir iletişime sahip olma,
- Okulla ilgili tüm öğeleri katılım için nasıl güdeleyeceğini bilme, davranışlarında medeni olma,
- Görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımında adil olmalıdır.

Devlet okulu yöneticilerinin başarısının büyük kısmı iletişim becerileriyle başkalarını istediği tarafa yönlendirebilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını kurumsal örgütün hedefleri kapsamında yönlendirme yeteneği ise yöneticinin sadece resmi yetki kullanan geleneksel yöneticilerin ötesinde, liderlik yetenekleriyle donanmış olmasına bağlıdır.

“Beceri, bilgiyi etkili biçimde kullanma yeteneğidir. Yönetime üçlü beceri yaklaşımı, yöneticiyi başarıya götürecek yetenek veya niteliklere değil, yöneticinin ne yapabileceğine dayanmaktadır” (Bursalıoğlu, 2008).

Başarılı bir devlet okulunun başarısında okul yöneticileri belirleyici etkindirler. Bir devlet okulu yöneticisinde olması gereken özellikler; yönetim görevini en iyi şekilde yapabilmesi için bilgi, beceri ve etik değerlerdir (Loc, 2011: 1).

“Yönetici, sahip olduğu özelliklerden dolayı toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerinin kurumun etkililiğini sağlamak için bir takım nitelik ve özelliklere de sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bunları üç ana grupta toplayabiliriz.”

Teknik Beceri: Belli bir işin hedefine ulaşılabilmesi için işle ilgili bilgi, deneyim veya kullanılacak araç ve teknikleri kullanabilme durumda olmaktır. Teknik yetenek uzmanlaşmış bilgiyi, analitik yeteneği ve belirli görevlerde araç ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir (Özalp, 1995: 25).

Yapılması gereken iş hakkında araç-gereç, uygun yöntem, teknik ve yetenekle ilgilidir. Teknik beceri ile ilgili uzmanlık bilgisi bu alandaki araçların kolayca kullanılması için beceri ve yetenek çerçevesindedir. (Bursalıoğlu, 1982). Teknik becerisi yetersiz olan yöneticiler günümüz ihtiyaçlarına cevap veremez duruma gelmektedir.

Beşerî Beceri: Yöneticilerin insanlarla beraber bir grup halinde çalışabilmesi yeteneğidir. Bu beceri insanların kendileri ve başkaları hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgilidir (Açıkgöz, 1994: 10). Bu beceri, kurum yöneticisine grubun aktif bir üyesi olabilme yoluyla öncüsü olduğu grupla işbirliği yapabilme imkânı sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1982). Bu beceri özellikle okullarda çok daha önemli bir şekilde kendini göstermektedir. Okulla ilgili tüm öğelerin yönetime katılmasını, okul çevresiyle olumlu iletişim kurulmasını sağlanması, yöneticinin bu becerisini etkili bir şekilde kullandığını göstermektedir. Okulla ilgili olan insanlar yöneticiyle girdikleri etkileşime dayalı olarak yönetim biçimini değerlendirmektedirler.

2.8. Okul Yöneticilerinin Atanması ve Görev Yeri Değişiklikleri

Devlet okullarında ki okul yöneticilerinin atanması ve yer değiştirmesi MEB eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği doğrultusunda gerçekleşmektedir. İlgili Yönetmeliğin içeriği dönemin ihtiyaçlarına göre değişmekle beraber genel hatlarıyla aşağıda belirtilmiştir.

2.8.1. Okul Yöneticisi Olarak Görevlendirileceklerde Aranılan Şartlar

Devlet okullarında okul yöneticisi olma şartları ilgili yönetmeliklerde ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Buna göre;

- Eğitim fakültelerinin lisans programlarından mezun olmak.
- MEB kadrosunda öğretmen olarak görev yapmak.
- Yöneticilik yapabileceği eğitim kurumunda öğretmen olarak atanabilecek yeterlilikte olmak ve atanabileceği kurumda ders okutabiliyor olmak.
- Sınav başvurusunun son günü itibarıyla son dört yıl içinde adli veya idari soruşturma sonucu yöneticilik görevi üzerinden alınmamış olmak.
- Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumlarında görevlendirilecekler için zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış olmak.

2.8.2. Müdür Olarak Görevlendirileceklerde Aranacak Şartlar

MEB'e bağlı devlet okullarında müdür olarak görevlendirileceklerin aşağıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekmektedir.

- MEB'e bağlı devlet okullarında müdür olarak görev yapmış olmak.
- MEB'e bağlı devlet okullarında ayrı ayrı veya toplamda en az bir yıl olmak şartıyla kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı ve müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- MEB'in kadrolarında şube müdürü veya daha üst ünvanlı görev yapıyor olmak.

2.8.3 Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirmelerde Aranacak Şartlar

MEB'e bağı devlet okullarında müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerin aşığıdaki şartlardan en az birini taşımaları gerekmektedir.

- MEB'e bağı devlet okullarında müdür, kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı veya müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak.
- MEB'in kadrolarında şube müdürü veya daha üst ünvanlı görev yapmış olmak.
- MEB'e bağı devlet okullarında adaylık dâhil öğretmen olarak en az iki yıl görev yapmış olmak.

2.8.4 Okul Yöneticilerinin Görev Süreleri

- Her hangi bir devlet okulunda görev yapan müdür veya müdür yardımcılarının yöneticilik görevlerinin hangi şartlarda biteceğı aşığıda belirtilmiştir.
- Okul yöneticiliğinde görev süresi dört yıldır. Dört yılın sonunda Milli Eğitim Bakanlığının yayınladığı yönetmelik doğrultusunda yöneticilik için gereken yeterlilikler tekrar sınanır. Yönetici nitelikleri yeterli bulunursa aynı kuruma veya başka bir kuruma isteğı ve puan üstünlüğüne esas alınarak görevlendirilir.
- Her hangi bir idari veya adli soruşturma sonucu görevden alınmak.
- Okul yöneticilerinin buldukları devlet okullarında dört yıldan fazla, sekiz yıldan az görev yapanlar aynı eğitim kurumuna tekrar yönetici olarak görevlendirildiklerinde görevleri, sekiz yılını dolduğı tarih itibarıyla mevzuatta ön görüldüğü şekilde bitirilir.

2.9.Öğretmen ve Okul Çalışanlarının Okul Yöneticisinden Beklentileri

Devlet okullarında eylemleri başlatıp sürdürmek birinci derecede devlet okulu yöneticisinin sorumluluğundadır. Okul yöneticisinin okul personelini güdüleyerek kurumsal hedefler çerçevesinde bir araya getiren, okul personelinin okula kendilerini adanmaları ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi hakkında etkilerini kullanmalıdır. Bütün bu çalışmaları yaparken de, öğretmenler ve diğer personel üzerinde çeşitli iletişimle etkileme yolları ve yöntemleri hakkında yeterliliğe sahip olup kurumlarında uygulamaları gerekmektedir.

Okul yöneticiliğini ön plana çıkaran noktalardan bir tanesi de devlet okullarının toplumdaki yeridir (Açıkalın 1997:2). Devlet okulu yöneticileri yasa ve yönetmelikleri okulun hedeflerine ulaşabilmek için kullanan kişilerdir (Aydın 1994: 272). Devlet okullarındaki okul yöneticileri okuldaki bütün faaliyetlerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi konumundadırlar (Güçlü 1997: 50). Okul yöneticileri; farklı eğitim ve kültür seviyeleri olan, farklı beklentilere sahip öğretmen, öğrenci ve veli gibi okulla ilgili tüm öğelerle ilişki halinde olarak onların beklentilerini yasa ve mevzuat doğrultusunda bağdaştırıp okulun yönetimini devam ettirmek durumundadır (Kaya 1986: 94).

“Sosyal bilimlerin okul yönetimine girmesi ile yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış, ve emretme yerini etkileme, uzlaştırma gibi yöntemlere bırakmıştır.” (Bursalıoğlu 1987).

Devlet okulları, değişik baskı gruplarının beklenti ve taleplerinin olduğu bir kurumdur. Okullar tüm öğeleri ile değişik dinamikleri bünyesinde bulunduran bir kurumdur. Okullarda resmi olmayan iletişim ve ilişkiler aracılığıyla kişilerin bir birleri üzerinde üstün gelme çabaları sosyal yönü daha az yoğunluğu olan diğer kurumlara göre baskındır. Bu çerçevede devlet okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenleri arasında, başka kurumlara göre daha fazla iletişim kanalı ve etkileme çalışmaları gerçekleşmektedir (Erçetin 1993: 186).

Okul yöneticilerinin okullarında devamlı farklı kişilerle karşılaşılması ve bundan dolayı çıkan birçok sorunları çözmek, istek ve beklentilere cevap vermek, okulun etkililiğini arttırmak okulun tüm bileşenlerini hep beraber harekete geçirmek,

kurumun hedefleri çerçevesinde bir araya toplamalıdır. Devlet okulu yöneticileri bu insanları etkileme yol ve yöntemlerinden en gerçekçi şekilde faydalanarak gerçekleştirebilir (Sarıtaş,1991: 174).

İnsanı merkeze alan okul yöneticilerinden, ilk olarak öğretmenler olmakla beraber okul personeline eğitim-öğretimi sevdirmeye, personeli güdüme ve onlara kurumu benimsetme beklenmektedir. Günümüz dünyasındaki bilginin ve değişimin önemini kavrayan okul yöneticisinin aşağıdaki davranışları gerçekleştirmesi beklenir (Can,2002:155);

- Okul yönetimi kurumlarındaki personele yönetimin her kademesine katılmaları ve görüşlerini ortaya koyma fırsatı verir.
- Ekip çalışmasının yönetimin bir parçası olduğuna inanır ve kurumunda ekip çalışmasının örneklerini gerçekleştirir.
- Çalışanların her fırsatta kendilerini ifade edebilmeleri için kurumlarında ortam hazırlamaya çalışır.
- Sosyal ve bilimsel gelişimin sürekliliğine inanarak kendini yeterli görmeden sürekli öğrenme çabası gösterir.
- Okul yönetiminde zaman yönetiminin gerekliliğine inanır ve kurumunda bunu uygular.
- İşini severek yapar, devlet okulu personeline işini sevdirebilir, kurumsal bağlılığı, bütünleşmeyi ve “biz” duygusunu sağlar.
- Okul çalışanlarının her bireyine ayrı birer değer olarak yaklaşır.
- Okulun hedefleri çerçevesinde öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerle tüm personelin, hedefleri, beklentileri ve ihtiyaçlarını birlikte hesaplayarak bütün bunları dengeler.
- Etkili devlet okullarına bünyesinde bulundurduğu etkili sınıflarla ulaşabileceğinin farkında olan okul yöneticileri, kurumlarındaki öğretmenlere verimli sınıfları oluşturmalarında liderlik eder.

- Öğrencileri okula hazırlama sürecinde öğretmenlere rehberlik eder.
- Devlet okullarının gerçekçi hedeflerini okul personeliyle birlikte oluşturup biz duygusuyla kurum kültürü oluşturur.
- Devlet okullarında başarıyı yakalamak ve devam ettirmek için doğrudan veya dolaylı olarak katkılarda bulunur. Kurumda insanların mutlu olacağı bir ortam oluşturur, bunun sonucu olarak verimli bir eğitim öğretim ortamı oluşur.

2.10. Okul Yönetimi Sorunları

Devlet okullarındaki faaliyetlerde iyi çalışmalar çıkması için okul yönetiminin kurumla ilgili bütün dengeleri gözetmesi ve olaylara birçok açıdan bakabilmelidir. Devlet okullarındaki yönetimin sürecinin hem bireysel hem de kitlesel özelliğinin olması buna bağlı olarak bu sürecin belirsiz doğası, çok yönlü olması ve yönetim uygulamalarının bağlamsallığı okul yöneticilerine “stratejik bakış açısına” sahip olmaları gerektiğini göstermektedir (Glatter ve Kydd, 2003: 233).

21 yüzyıl da dünyada hızla gerçekleşen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, artan nüfus, insan gelişimine verilen önemin artması gibi faktörler okul yöneticilerinin var olan becerilerine yenilerini eklemelerini gerektirir.

Dünyada yaşanan değişimler hiç şüphesiz okulları da etkilemektedir. Okulları etkilemekte olan bu değişimlerin çekim alanında olan okul personeli, öğrenciler, veliler ve okulun diğer paydaşlarının beklentilerine cevap verebilmek için okul yöneticilerinin diğerlerinin önünde olmak zorundadır. Günümüz yüzyılında çocukların eğitim öğretim hayatını daha çok önemseyen buna göre tercihlerde bulunan veliler, artan eğitim beklentisine göre okul yönetimi ve öğretmenlerden hesap sormaya çalışan, okulda gerçekleşen faaliyetlerin önemli parçalarından bir tanesidir. Bunlarla beraber öğrencilerde önceki dönemlere göre yeteneklerini önemseyen, okul seçiminde daha dikkatli olan, sınıfıyla okul etkinliklerinde aktif, mevcut sistemin yönetimi sorgulayan ve zorlayan aykırılığa daha fazla katılan bir yapıdadırlar. Bütün bunlara göre okul yöneticileri de hizmet sundukları kitlenin ihtiyaç ve beklentilere cevap verebilmek için gelişimlerini devam ettirerek yeni

görevler edinmelidirler. Değişen bu şartlar ve rollerle beraber okul yöneticilerinin liderlik rollerinde değişim zorunlu hale gelmiştir (Bayrak ve Terzi, 2004; Çelikten, 2001: 298). Günümüzde var olan yönetim ilke ve yöntemleri çeşitli baskılar altında kalan okul yöneticilerinin ihtiyaçlarına cevap veremez haldedir. Geleneksel yapının devam etmesini savunan uzlaşmacı yönetim modeli çeşitli grupların baskılarına dayanması imkânsızdır (Bursalıoğlu, 2010: 40; Şişman, 2011: 24). Günümüzde devlet okullarında durumsallık oldukça önemli hale gelmektedir. Kurumun hedefleri ile kurumla ilgili tüm öğelerinin beklentilerinin kesiştiği yerde ortaya çıkan ilkeler o okul için en iyi ilkeler haline gelmektedir.

Değişim içerisinde olan dünyanın yeni eğitim yönetimi anlayışına göre hesap verebilen, insan odaklı liderlik, bilimsel bilginin önemi, kurumlarda standart ölçütler, küreselleşen toplumlar, çok kültürlü okullar gibi faktörler eğitim yönetiminin kapsamını belirlemektedir (Balcı, 2011: 203). Aynı zamanda bu faktörler mevcut öğretmenleri yetiştirme çalışmalarını da tartışmaya açık hale getirmiştir. (Özoğlu, 2010: 3).

Toplumundaki çatışmalar, ideolojik akımlar, ekonomik gelişmeler gibi önemli problemlerden okul yöneticileri ve öğretmenlerin etkilenmediğini söylemek mümkün değildir (Ertürk, 1984: 34). Değişmekte olana güncel durumlara hedefler doğrultusuna uyum sağlayabilecek esnekliği olan kapsamlı kurallara ve kurumsal yapılanmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

2.10.1. Okul Yöneticilerini Etkileyen Sosyo - Psikolojik Etmenler

Devlet okulu yöneticilerine Sosyo-psikolojik açıdan bakıldığında her şeyden önce insandırlar. Okul yöneticileri bulunduğu toplumdan etkilenen bir bireyden çok, toplumu etkileyen konumdadır. Buna göre yöneticilik görevini içinde bulunduğu toplumun bir üyesi ve yöneticilik yaptığı kurumun lideri olmasının verdiği sorumluluk bilinciyle uygulamalıdır. İnsani anlamda sorumlu olmak; okuldaki diğer kişilerle duygusal bağ kurmak, insanlar hakkında empati kurarak karar vermek ve onların ailevi ve kültürel yapılarını gözeterak iletişimi sağlamak şeklinde özetlenmektedir. Okul yöneticileri aynı zamanda eğitim yöneticisi olduğundan toplumun beklentilerini karşılayabilmek için insan doğası, kültürel değerler, siyasi ve

ekonomik gelişmeler hakkında devamlı öğrenen birey olmaya çalışmalıdır. İçinde bulunduğu toplumun bir ferdi olarak ortak iyi ve mantığın öncüsü olarak toplumsal birleşmeyi, bireylerin topluma uyumunu sağlamaya çalışacaktır. Başarılı okul yöneticileri okulun kurallarını, hedeflerini ve politikalarını etkili yöntemler kullanarak okul personelinin görevleri etkili ve zamanında yapmalarını sağlayarak okulla ilgili başarılı çalışmalar üretmelerini hedefler. Ayrıca herkesin memnun kalacağı bir kurum kültürü oluşturmaya çalışır. (Starratt, 2004; Cherian & Daniel, 2008: 8).

2.10.2 Okul Yöneticilerini Etkileyen Çevresel Etmenler

Okul çevresindeki etkenlerin baskısında olan kurumlar, değişimin gereklerine ayak uydurabilmek için kendilerini geliştirerek yeni nitelikler edinmek zorundadırlar. Okulların önemli özelliklerinden bir tanesi de değişen ve yenilenen özellikler edinmesi ve bunları devam ettirebilmesidir. Devlet okullarının yenilenmesi ve değişime uyum sağlayabilmesi için liderlik niteliklerine sahip okul yöneticilerince yönetilmelidir. Bundan dolayı okulların, değişimini ve yenilemesi için okulu harekete geçirerek tekrar yapılanmasını sağlayacak yenilikçi liderlere ihtiyaç vardır. Buna göre devlet okulu yöneticilerini yetiştirirken yöneticilerin ihtiyaçları olan yeterlilikleri ve hedefleri iyi belirlenmelidir. Buradaki yönetici yeterliliklerinin kurumun haberleşme teknolojilerinden faydalanabilmesi, mesleki bilgi ve en önemlisi davranışa dönük olacak şekilde planlanması gereklidir (Hesapçıoğlu, 2006: 150; Dönmez ve Sincar, 2008: 9).

Devlet okullarını belirlenen mevzuat doğrusunda yöneten okul yöneticilerinin başarılı ve etkili bir kurum ortamı oluşturmasında öğretmenler başta olmak üzere okulun diğer öğeleriyle uygun iletişimi kurması önemlidir. Okuldaki düzeni bürokratik ve geleneksel yapıyla sağlamak yerine eğitim personelinin okulun hedefleri etrafında çeşitli iletişim yolları ile toplayan yönetim şekilleri uygulanmalıdır (Gedikoğlu, Şahin ve Büyükelbaşı, 2004: 74). Devlet okulunun yönetim tarzları arasında insanı merkeze alan, okulun paydaşları arasında kaynaşmayı sağlayacak ortam sağlayan, tüm personelle ekip halinde çalışarak onlara değer verildiğinin hissettiren okul yöneticileri hedeflere ulaşmada daha başarılı olduğu söylenebilir. (Özdemir, 2006: 418). Okul yöneticilerinin görevlerinden bir tanesi de karşılarına

çıkan problemleri çözmeleri gerektiğidir. Okullardaki problemlerin çözüm sürecinde okul yöneticileri sürecin merkezinde rol almaktadırlar. Karşılaşılan bu problemlerin çözümünde sadece okul yöneticisi değil aynı öğretmen, öğrenci ve veli birlikte hareket etmelidirler. Bu birliktelik özellikle kurum kültürünün oluşmasında oldukça önemlidir.

Devlet okullarındaki öğrencilerin bireysel farklılıklarına rağmen uygun öğrenme ortamı hazırlayabilme ve öğretmenleri okulda güdüleyebilme başarılı yöneticileri diğerlerinden ayıran noktalardır (Balcı, 2001: 114). Bütün bunlarla beraber problemlerin çözüm noktasında yöneticilerin yeterliliklerine uygun gerçekçi stratejiler hakkında konuşulmaktadır. Problem çözüme ve karar verme sürecinde bir tane en iyi yaklaşım olamayacağı için duruma en iyi uyan yaklaşım tercih edilmelidir (Hoy ve Miskel, 2010: 336). Bu bağlamda devlet okulu yöneticilerinin bilgi düzeyi, beceri ve yönetim deneyimi ile analiz becerisi gibi özellikleri önemlidir.

2.11. Okul Çevre ilişkisi

Okulların çevresi, okulun girdi ve çıktılarıyla iletişimde olduğu varlık, olay, olgu, düşünce, kurum, kuruluş, ve diğer sosyal yapıların tümüdür. Bu çerçevede okulları etkileyen varlıklar, olaylar, olgular ve düşüncelerin tamamı okulların çevresini oluşturur (Kara, 2007: 18).

Ülkemiz okul örgütleri açık sistem özelliği göstermektedirler. Her açık sistem de olduğu gibi okullarda çevreden etkilenir ve çevrelerini etkilerler (Keleş, 2006: 70).

Devlet okullarının asıl görevi, eğitim hizmeti üretmektir. Ancak oluşturulan bu hizmetin bir önem taşıyabilmesi için okulun hizmet özelliğinin öngörülen hedefleri gerçekleştirici yönde olması gerekir. Bu noktada, okulun sahip olduğu çevreyle ilişki içinde bulunması, onun hedeflerini daha etkin şekilde gerçekleştirmesini sağlayacak belirleyici koşullar arasında bulunmaktadır (Uluğ, 1995: 181).

Devlet okullarının çevresi ile iyi ilişkiler kurması; okulun görevini tam olarak yerine getirmesinde ve eğitim-öğretim çalışmalarında başarılı olabilmesinde gereklidir. Okulun çevresiyle samimi ve sağlıklı ilişkiler kurması, okul çevresinin imkânlarından faydalanabilmesi, çevresi ile iş birliği yapabilmesi, okul çevresinin de gerektiği zaman okulun imkânlarından faydalanabilmesi çağdaş, bilimsel eğitim ihtiyaçlarından sayılmaktadır (Öztürk, 1993: 198).

Velinin okul yönetiminde söz sahibi olması, okulun-çevre ilişkilerini olumlu etkilemektedir. Okul aile birliğinin doğal üyeleri olarak veliler, aynı zamanda toplumun içinde olduğundan her iki tarafın temsilcisi konumundadır. Amaçlarına daha etkin bir biçimde ulaşmak isteyen okullar çevrenin desteğini almak zorundadırlar. Devlet okullarının amaçlarının en önemlilerinden birisi de okul çevresinin kalkınmasıdır (Albayrak, 2004: 22).

Okul-çevre ilişkisi ailelerle beraber birçok baskı gruplarının etkisi altındadır. Bu gruplar aileler, işletmeler, dini kurumlar, siyasi parti ve yapılanmalar, sivil devlet kuruluşları gibi bulunur. Devlet okulun bulunduğu çevrede bulunan meslek grupları, siyasi parti temsilcileri, ekonomik açıdan güçlü kişiler gibi faktörler öncelikle eğitim yöneticileri olmakla beraber öğretmenler, okul çalışanları ya da veliler üzerinde çeşitli baskılar kurabilmektedirler (Yiğit ve Bayraktar, 2006).

Etkili devlet okullarında, okul – çevre ilişkisine oldukça önem verilir. Okulların çevreleriyle yakın ilişkiler kurması, çevre tüm olanaklarından yararlanması, işyerleriyle ve çeşitli sosyal kurumlarla iletişim halinde bulunulması ve sağlam ilişkiler kurulması etkili okullar tarafından oldukça önemlidir (Öztürk, 1993: 198). Etkili okullarda okul çevresinin ve öğrenci velilerinin okulla olan ilişkileri üst düzeyde tutulup yakın ilişkiler kurulduğunda okullar çevrenin imkânlarından yararlanabilmektedirler (Şişman, 1996: 43).

Devlet okullarında okul-çevre ve okul-aile işbirliği sağlanamadığında okullarda eğitim gören çocukların gelişimlerinde tam verim sağlanamamaktadır. Etkin bir devlet okulunda okul- çevre işbirliği, vasat kabiliyetteki bir çocuğun dahi okulda başarılı olmasını mümkün kılabilir (Oral, 2005: 80).

Okulun çevresi her zaman okulun hedeflerini destekleyici, okulun işleyişini kolaylaştırıcı değildir. Bu iki yönlü etki, hem yakın hem de uzak çevreden gelir. Burada ki öğrencinin, her gün içinde bulunduğu sınıf, okul, aile ve boş zamanlarını geçirme alanları yakın çevresi iken, uzak çevre öğrenciyi etkileyen diğer öğelerdir. Yakın ve uzak çevre desteği sağlamayan okulların etkili bir eğitim ve öğretimi gerçekleştirmesi olanaksızdır (Toprak, 2011: 60).

Genel olarak anlatılacak olursa, okullarla çevrenin karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşim halinde olmalıdırlar. Okulun çevresiyle samimi ve sağlıklı ilişkiler kurması, okulun çevresinin imkânlarından yararlanması aynı şekilde çevresinin de okulun imkânlarından yararlanması çağdaş ve bilimsel eğitimin gereklerinden sayılmaktadır (Akcan, 2001: 8-9, Akt., Toprak, 2011: 61).

2.12. Devlet Okullarının Ekonomik Yapısı

2.12.1. Bütçe

Bütçe, bir kurumun bütün kaynaklarının amaçlarını yerine getirmek için birtakım bölümlere paylaşırma sürecidir. Bir kurumun hedeflerinin mâlî yapısını bütçe gösterir. Devlet okulu kurumun bütçesini hazırlayarak, kurumsal amaçlarına ulaşmakla beraber kaynaklarını nerelere ve nasıl harcayacağına da yasa ve yönetmelikler çerçevesinde belirleyebilir (Guthrie, Garms ve Pierce, 1988: 217).

2.12.2. Devlet Okulları Bütçesi Özellikleri

- Devlet okullarında ki bütçe gelecekteki etkinliklerin ihtiyaçlarına yönelik planlamadır.
- Devlet okullarının amaçlarına göre kaynakların tespit edilmesidir.
- Devlet okullarında ki faaliyetlere ait açıklayıcı ve belirleyici bir gündemdir.
- Devlet Okullarındaki bütçenin hedefi, örgütün hedeflerini yerine getirebilmek için plan hazırlamaktır (Blandford, 1997: 115).

Devlet okullarının bütçesi, bir yılda ki gelir ve giderlerin tahmini olarak yazıldığı bir belgedir. Ayrıca bu belge maddi kaynakların sağlanması ve kullanılmasına izin verir (Taymaz, 1997: 245).

“Devlet okulları, bütçe önceliklerinin belirlenmesinde ve harcamalarda yetkili ve sorumlu olmalıdırlar” (Vollansky ve Barelli, 1995: 61).

Türkiye’de eğitim bütçesinin yapılmasına, devlet okullarından başlanmalıdır. Bütçenin aşağıdan yukarıya doğru hazırlanmasının kuralları bir yönetmelik ile belirlenmelidir (Başaran, 1994:144). Başka bir ifadeyle farklı seviyesinde hazırlanan bütçe sürecinde eğitimin verildiği okulun yetkilerinin artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Devlet okullarında bütçe yapmanın amacı, etkililiği yükseltmektir.

Devlet okullarının hedefleri ve öncelikleri okulun bütçesine yön verir. Okul bütçesinin kaynakları okulun hedeflerini gerçekleştirilmesinde bir araçtır (Blandford, 1997: 116).

“ Devlet okullarında bütçe yapma, okul kaynaklarını verimli kullanılmasını sağlar. Okulun tüm öğeleri programların maliyeti, okulun mali durumu ve bütçesi ile ilgili daha fazla bilgiye ve bilince sahip olur” (Murphy, 1993: 5).

2.12.3. Devlet Okullarında Okul Merkezli Bütçe Anlayışı

Devlet okullarına aktarılan bütçeyi kullanma yetkisinin anlamı, daha önceden belirlenmiş harcama alanlarına bağlı olarak (Okulun donatım malzemeleri, personel ücretleri gibi) okula ayrılan ödeneğin ya da okulun elde ettiği gelirlerin, kurumun karar verdiği alanlarda mevzuata göre kullanılabilmesidir (Murphy, 1993: 47).

Okul merkezli bütçe anlayışını ortaya çıkaran devlet okullarındaki bütçe işlevini okul yönetiminin yerine getirmesidir. Buradaki görüş; devlet okulların bütçelerini hazırlayabilme imkânı okul yönetimine verilmesiyle beraber okullardaki harcama alanlarına yönetmelikler doğrultusunda esneklik tanındığında, hedeflerine ulaşmada daha etkili olacağı varsayımına dayanmaktadır (Oden ve Kim, 1992: 4-6).

Okullar bütçelerini yaparken, üst kurumlardan bağımsız olmamak şartıyla, okullar çevresi Okul merkezli bütçe anlayışı, ülke, bölge ya da okullar çevresi düzeyinde merkezden okullara aktarılan kaynaklarla beraber okulların kendi kaynaklarını birleştirerek, kullanabilme esnekliği olmalıdır (Aytaç, 2004).

“Devlet Okullarında okul merkezli bütçe yapma, yetki ve kaynakların eğitim-öğretimin yapıldığı okullara yakınlaştığı bir süreçtir.” Okul merkezli bütçe yapmanın hedefi ve gerçekleştirme süreci aşağıdaki gibidir.

- Her okulun kendine özgü mali önceliklerine göre yapılan programlara hâkim olunması,
- Okulların kaynaklarını onların ihtiyacına göre etkili kullanması,
- Devlet okullarının hedeflerine göre bütçe planı yapılması,
- İnsanların devlet okullarıyla yakın ilişkiler kurması,
- Devlet okullarının topluma karşı sorumluluğu yerine getirmesidir.
- Devlet okullarında okul müdürü bütçe hazırlamaya alakalı her şeyden sorumludur.
- Devlet okullarında okulun bütçesi hakkında alınacak kararları okul yöneticileriyle okulun paydaşlarından oluşan küçük bir grupla beraber alır.
- Devlet okullarında oluşturulan özel bir bütçe kurulu bütçe ile ilgili kararları alır.
- Devlet okullarındaki okul kurulu/okul yönetim kurulu, bütçeyi kontrol eder.
- Devlet okullarında genellikle öğretmenler, veliler ve okul yönetiminden oluşan bir kurulda bütçenin öncelikleri tespit edilir (Guthrie, Garms ve Pierce, 1988: 231; Oswald, 1997: 195; School ve Based Budgeting, 1998).

“Bütçe gelişim programı, karar verme sürecine ilgili tarafların katılımıyla belirginleştirilir. Okul toplumu üyeleri, bütçe yönetiminden sorumludur” (Guthrie, Garms ve Pierce, 1988: 225-229).

2.12.4. Devlet Okullarındaki Okul Merkezli Bütçe Anlayışının Avantajları ve Dezavantajları

Okul merkezli bütçe yapmanın avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar şöyledir;

- Devlet okullarında bütçe yapma sürecinde öğretmenlerinde katılımıyla bu sürecin daha sağlıklı ve etkili olabilmesine rağmen öğretmenler bu konuda ya yeterli bilgisi ya da katılımı olmadığından “okul merkezli bütçe”, “okul yöneticisi merkezli bütçeye” dönüşmektedir.
- Devlet okullarında kararlar alma ve etkinlik faaliyetlerine katılım oranında okuldaki işlere karşı güdülenir ve kuruma bağlılığı artar. Bütçe hazırlama sürecinde olan öğretmenlerin okulu sahiplenme duygusu arttığı ve kararlarda kendinin de payı olduğundan alınan kararları daha fazla sahip çıkar.
- Devlet okullarındaki okul bütçesiyle ilgili kararları alırken okulun tüm öğelerinin katılımı sağlanırsa daha etkili sonuçlar alınır. Devlet okulların da bazı dönemler okul bütçe kurulunun yapısına bağlı olarak kendini tekrarlayan etkili olmayan kararlar alınabiliyor. Bu kararlar alınırken olumlu tüm fikirlere sahip bireylere ve gruplara kararlara katılım fırsatı verilmelidir.
- Devlet okullarında bütçe ile ilgili karar almak, daha fazla sorumlulukları da arttırmaktadır. Okullar, bazı kaynaklarının harcamalarında tasarruf yaparak diğer alanlara kaynak aktarabilir. Devlet okullarındaki harcanmayan kaynaklar tasarruf yaparak okullara kalabilmektedir (Kuehn,1996: 9; Oswald, 1997: 196).

2.12.5. Türk Eğitim Sisteminde Devlet Okullarının Bütçe Yapısı

Devlet okullarının sabit bir bütçesi olmamakla birlikte her türlü donatım malzemesi, faturalar, tamirat ve tadilat giderleri ile sarf malzeme giderleri Milli Eğitim Bakanlığı bütçesi tarafından karşılanmakla birlikte okullar okul aile birliği aracılığıyla bağış kabul etmektedirler. Bağışlarla birlikte çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca okul aile birliği hesabı altında toplanmak üzere aşağıdaki tablo 1 de devlet okullarının gelir kaynakları (özel + kamu) sunulmuştur.

Tablo 1: Devlet Okullarının Gelir Kaynakları

Özel Kaynaklar	Kamu Kaynakları
Köy Bütçesinin %10'u	Dernek gelirleri(okul yaptırma, onarım ve öğrenci koruma dernekleri vb), Okul-Aile Birliklerinin faaliyetlerinden elde ediklen gelirler.
İl özel idare bütçesinin %20'si	Vakıflar/Vakıf gelirleri
Vergilerden ayrılan kaynaklar(4760 sayılı Yasa gereğince)	Döner Sermaye İşletmeleri(Karın %75'i okula kalmakta)
	Okul kooperatifi, eğitim etkinlikleri, kurs öğrenci ulaşımı, kantin, yarışma, sergi, imalatçı veya mağazalardan alınan bağışlar vb. kalemlerden okula kalan pay
	Halk(kişi ve kuruluşlar) katkıları-bağışlar
	Okulların kiraya verdiği işletme ve mallardan okula kalan pay (otopark, kantin vb.)

Türkiye'deki devlet okulları kendilerinin hedeflerine göre ihtiyaçları doğrultusunda harcayabilecekleri gelir getiren kaynakları oluşturan bir bütçe süreci yapamamaktadır. Devlet okullarına kar amacı güden bir işletme olmaması, personel ücretleri, donatım malzemeleri, elektrik, su gibi temel giderlerin devlet tarafından karşılanması ve okulların ihtiyaçlarını karşılayan, kendi kendine yetebilen bir bütçe hazırlama esnekliği ile yetkisinin olmaması devlet okullarını bir bütçe çerçevesinde değerlendirilememesine neden olmaktadır. Devlet okullarının okul bütçeleri, il ve ilçe millî eğitim müdürlüğünün yetkisinde olup en küçük harcamalar dahi buradan yapılabilmektedir. Devlet okullarına bir şeyleri satın almak için bir takım ihale kurallarına uyulması gerekmektedir. Devlet okullarının gelir kaynakları bir bütçe çerçevesinde bakılamaması, devlet okulu kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasının önüne geçmektedir. Bütün bunlar devlet okullarının merkeze bağımlılığını arttırmakta, okulun ihtiyacı olan yenilik ve değişim hareketlerinin okulun dışından getirilmesine neden olmaktadır (Aytaç, 2000: 9-10).

Devlet okullarında ki bütçe sürecinde, okul kurumunun katılımı ve etkisi sınırlıdır. Millî Eğitim Bakanlığının bütçe sürecinde, okul örgütünün yeri tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: MEB Bütçe Sürecinde Okulların Ödenek Kullanmasının Yeri

Okulların Yıl Sonu Harcamalarının Ve Mali Yılın Bütçesinin Bağlı Bulunan Genel Müdürlüklere Gönderilmesi
↓
Genel Müdürlüklerin Mali Yılın Bütçe Teklifini Hazırlıklarını Yapması Ve Araştırma, Planlama Ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığına Bildirilmesi
↓
APK'nin Bu Teklifleri Değerlendirmesi, Koordine Etmesi ve DPT ve Maliye Bakanlığına Göndermesi
↓
APK ve Maliye Bakanlığınca Değerlendirme
↓
Yüksek Planlama Kurulu
↓
Başbakanlık
↓
Meclise Sunma
↓
Plan-Bütçe Komisyonunda Görüşülmesi
↓
Genel Bütçenin, Genel Kurulda Görüşülmesi ve Kanunlaşması
↓
Bütçe Uygulamasının Yapılması ve Maliyeni Bakanlığınca Gönderilmesi
↓
Bütçe Uygulama Talimatının ve Vizeli Harcama Planının Çıkarılması
↓
Genel Müdürlüklere Göre Bütçenin Planlanması ve Dağıtılması
↓
Genel Müdürlüklerce, Bütçe Dairesi Başkanlığına Taleplerin Gönderilmesi
↓
Bütçe Dairesi Başkanlığının Sayıştay'dan Vize Alması
↓
Bütçe Dairesi Başkanlıklarınca Ödeneklerin İlgili Saymanlıklara Bildirilmesi
↓
Okulların Ödeneklerini Kullanması

Devlet okullarının ekonomik sorunlarının çözümünde okulların kendi bütçesini hazırlayabilmesi, üst kurumları tarafından ayrılan bütçe kaynaklarına ilave olarak yerel düzeyde okullara kaynak bulmak için yasa ve yönetmeliklerde düzenlemeler yapılması önerilerek, okulların en önemli sorunlarından bir tanesi de bütçe ve kaynak yetersizliği olduğu vurgulanmıştır (Bozan, 2002).

2.13. Okul Yöneticilerinin Maaş ve Özlük Hakları

Okul yöneticilerinin maaş ve özlük hakları diğer devlet memurların da olduğu gibi 657 numaralı Devlet Memurları Kanununda belirtilmiştir. Devlet okullarında ki okul yöneticilerinin maaşları ve özlük hakları öğretmenlerle aynı olup sadece aldıkları ek ders ücreti değişmektedir.

Okul yöneticilerinin ders ve ek ders görevi ile ilgili yayınlanan yönetmeliğe göre değişmekle beraber devlet okullarındaki okul yöneticilerin haftalık aldıkları ek ders tablo 4' de belirtilmiştir.

Tablo 3: Milli Eğitim Bakanlığı Okul Yöneticilerinin Haftalık Ek Ders Saatleri

Okul Yöneticisi	HAFTALIK DERS SAATİ			
	Aylık Karşılığı Ders Görevi	Ders Niteliğinde Yönetim Görevi	İsteğe Bağlı Ek Ders Görevi	Ücrete Karşılığı Toplam Aylık Ders Saati Görevi
Okul Öncesi Okulları				
1- Müdür	6	25	6	25, 31
2- Müdür yardımcısı	6	20	6	20, 26
İlköğretim Okulu				
1- Müdür, müdür başyardımcısı (YİBO-PİO)				
2- Müdür yardımcısı (YİBO-PİO)	6	30	6	30, 36
3- Müdür, müdür başyardımcısı	6	22	6	22, 28
4- Müdür yardımcısı	6	20	6	20, 26
5- Müdür yardımcısı	6	18	6	18, 24
Özel Eğitim Okulu				
1- Müdür, müdür başyardımcısı	6	25	6	25, 31
2- Müdür yardımcısı	6	20	6	20, 26

Lise Ve Dengi Okullar 1- Müdür, müdür başyardımcısı (Yatılı- Pansiyonlu)				
2- Müdür yardımcısı	6	30		
(Yatılı-Pansiyonlu)	6	22	6	30, 36
3- Müdür, müdür başyardımcısı	6	20	6	22, 28
4- Müdür yardımcısı	6	18	6	20, 26
				18, 24
Kız ve Erkek Teknik Öğretim Okulları				
1- Müdür, müdür başyardımcısı (Tam Gün-Tam Yıl)				
2- Müdür, müdür başyardımcısı	6	30	6	30, 36
3- Müdür yardımcısı	6	25	6	25, 31
	6	20	6	20, 26
Anadolu-Fen-Sosyal Bilimler-Spor Liseleri				
1- Müdür, müdür başyardımcısı	6	25	6	25, 31
2- Müdür yardımcısı	6	20		20, 26
Anadolu Kız Ve Erkek Teknik, Otelcilik Ve Turizm, Aşçılık Meslek Liseleri				
1- Müdür, müdür başyardımcısı (Tam Gün-Tam Yıl)				
2- Müdür, müdür başyardımcısı	6	30	6	30, 36
3- Müdür yardımcısı	6	25	6	25, 31
	6	20	6	20, 26
Halk Eğitimi Merkezi Ve Akşam Sanat Okulu				
1- Müdür, müdür başyardımcısı (Tam Gün-Tam Yıl)				
2- Müdür, müdür başyardımcısı	6	30	6	30, 36
3- Müdür yardımcısı	6	20	6	20, 26
	6	18	6	18, 24
Mesleki Eğitim Merkezi				
1- Müdür, müdür başyardımcısı (Tam Gün-Tam Yıl)				
2- Müdür, müdür başyardımcısı	6	30	6	30, 36
3- Müdür yardımcısı	6	20	6	20, 26
	6	18	6	18, 24
Hizmetiçi Eğitim Ens. Ve Akşam Sanat Okulu				
1- Müdür, müdür başyardımcısı	6	20	6	20, 26
2- Müdür yardımcısı	6	18	6	18, 24
Rehberlik Ve Araştırma Merkezi				
1- Müdür	..	20	...	20
2- Müdür yardımcısı	...	18	...	18

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracının geliştirilmesi ve toplanması ile verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde ki Okul Müdürlerinin ve Müdür Yardımcılarının görüşlerinden çıkan sonuçlara göre okul yöneticilerinin atanma ve yer değiştirme ile çalışma koşullarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bundan dolayı araştırmamız betimsel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır.

Görüşme en az iki kişi arasında yapılabilen birçok araştırmacının gerçekleştirebileceği bir tekniktir. Görüşmenin çeşitliliği araştırmacının kiminle, hangi konuda, ne zaman ve nerede görüşme yaptığına göre değişir. Görüşme tekniğinde farklı farklı kişiliklere sahip insanlar bir araya gelebilmektedirler (Glesne, 2012: 159)

3.2 Çalışma Grubu

Çalışma grubu İstanbul ili Beyoğlu İlçesindeki Devlet okullarında görev yapan 15 müdür ve 19 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 34 yöneticiden oluşmaktadır.

Araştırma sorularına en uygun katılımcıları belirlemek için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme elde edilmek istenen bilginin amacına göre örnekleme yer alan katılımcılardan araştırmacının aradığı olgular konusunda bilgi veren kişilerdir (McMillan ve Schumacher, 2006). Buna göre örneklem, araştırma İstanbul ili Beyoğlu İlçesinde daha önce belirlenen çeşitli kademelerdeki devlet okullarında da yöneticilik yapan ve görüşme talebini kabul eden 15 müdür ve 19 tane müdür yardımcısından oluşmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Yaş, Cinsiyet, Okul Türü, Eğitim Durumu ve Okullarının Sosyo-Ekonomik Durumu

Okul Yöneticileri	Yaş	Cinsiyet	Yöneticilikte Geçen Süre	Öğrenim Durumu	Okul Türü	Okulların Sosyo Ekonomik Durumu
M1	40-45	E	16-20	Y. Lisans	İ.O.	İyi
M2	50 veya üstü	K	21 veya üstü	Y. Lisans	İ.O.	Orta
M3	35-40	E	6-10	Lisans	İ.O.	Orta
M4	35-40	E	6-10	Y. Lisans	İ.O.	Kötü
M5	50 veya üstü	E	21 yıl veya üstü	Lisans	İ.O.	Kötü
M6	35-40	E	6-10	Lisans	O.O.	Orta
M7	35-40	E	6-10	Lisans	O.O.	Kötü
M8	45-50	E	11-15	Y. Lisans	O.O.	Orta
M9	50 veya üstü	E	21 yıl veya üstü	Lisans	O.O.	Kötü
M10	50 veya üstü	E	11-15	Lisans	O.O.	Orta
M11	50 veya üstü	E	21 yıl veya üstü	Lisans	L.	İyi
M12	45-50	K	16-20	Lisans	L	Orta
M13	40-45	E	6-10	Y. Lisans	L	Kötü
M14	35-40	K	1-5	Y. Lisans	L	Kötü
M15	50 veya üstü	E	21 yıl veya üstü	Lisans	L	Kötü
MY1	40-45	E	11-15	Y. Lisans	İ.O.	İyi

MY2	30-35	E	1-5	Y. Lisans	İ.O.	Orta
MY3	30-35	K	1-5	Lisans	İ.O.	Orta
MY4	25-30	K	1-5	Lisans	İ.O.	Orta
MY5	30-35	K	1-5	Y. Lisans	İ.O.	Kötü
MY6	35-40	E	1-5	Y. Lisans	O.O.	Orta
MY7	40-45	K	1-5	Lisans	O.O.	Orta
MY8	30-35	E	1-5	Lisans	O.O.	Orta
MY9	35-40	E	6-10	Lisans	O.O.	Orta
MY10	35-40	E	1-5	Lisans	O.O.	Kötü
MY11	30-35	K	1-5	Lisans	O.O.	Kötü
MY12	30-35	K	1-5	Lisans	L	Orta
MY13	35-40	E	6-10	Lisans	L	Kötü
MY14	30-35	E	1-5	Lisans	L	Kötü
MY15	30-35	K	1-5	Lisans	L	Kötü
MY16	40-45	E	1-5	Lisans	L	Kötü
MY17	30-35	E	1-5	Lisans	L	Orta
MY18	50 veya Üstü	E	21 veya üstü	Lisans	L	İyi
MY19	45-50	E	16-20	Lisans	L	İyi

Tablo 4’de numaralarla kodlanmış müdür (M) ve müdür yardımcılarının (MY) yaş, cinsiyet, yöneticilikte geçen süre, öğrenim durumları, okul türleri ilkokul (İ.O.)-ortaokul (O.O.) – Lise (L) ve görev yaptıkları okulların sosyo ekonomik durumları iyi-orta-kötü olarak verilmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet durumu	f	%
Kadın	10	29,41
Erkek	24	70,59

Tablo 5’de okul yöneticilerinin cinsiyet dağılımı verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %29,41 i kadın, % 70,59 u erkek katılımcılardan oluşmuştur.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Deneyim Sürelerinin Dağılımı

Yöneticilikte Geçen Süre	f	%
1-5 Yıl	15	44,11
6-10 Yıl	7	20,59
11-15 Yıl	3	8,82
16- 20 Yıl	3	8,82
21 Yıl ve üstü	6	17,65

Tablo 6’de okul yöneticilerinin yönetim deneyim süreleri verilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin %44,11’i 1-5 yılları arasında, %20,59’u 6-10 yılları arasında, %8,82’si 11-15 yılları arasında arası, %8,82’si 16-20 yılları arasında, %17,65’i 21 yıl ve üstü yöneticilikte süre geçirmişlerdir.

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	24	70,59
Yüksek Lisans	10	29,41

Tablo 7’de okul yöneticilerinin eğitim durumları dağılımı verilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin %70,59’u lisans mezunu, % 29,21’i yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada önce alan yazı taraması yöntemiyle ulaşılan kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında alt problem cümleleri oluşturulup yarı yapılandırılmış görüşme soruları taslak halinde hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular iki uzman ğretim yesi ile birlikte incelendikten sonra gerekli düzeltmeler yapılmış ve mülakat sorularına son şekli verilmiştir. Hazırlanan sorular seçilen çalışma evrenindeki belirlenen ilkokul, ortaokul ve lise deki okul yöneticilerine uygulanmıştır. Okul yöneticilerine görüşme sorularının yer aldığı 12 sorunun bulunduğu görüşme formu ile her bir okul yöneticisinin bulunduğu okula gidilerek birebir görüşülmüştür. Her bir görüşme en az otuz dakika sürmüş olup 15 müdür ve 19 müdür yardımcısıyla görüşme yapılmıştır. Görüşmeye katılan yöneticilerle hazırlanan sorulara verdikleri cevaplar görüşme anında katılımcıların isteğine göre kendileri ya da araştırmacı tarafından görüşme formuna yazılmıştır.

Görüşme sırasında okul yöneticilerinin isimleri alınmamış, okul müdürleri “M” okul müdür yardımcıları “MY” şeklinde kısaltılarak her birine “M1,M2,MY1” şeklinde numara verilerek birbirinden ayırt edilmeleri sağlanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme soruları aşağıda sunulmuştur.

1. Yönetici olma sebepleriniz nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler neler olmalıdır?
3. Okul yöneticilerinin atanma ve görev yeri değişiklikleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
4. Size göre yöneticilik yaptığınız okuldaki ğretmen ve çalışanların yönetici olarak sizden beklentileri nelerdir?
5. Okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Çalışma koşullarınızı en çok etkileyen etmenler sıralayınız?
6. Okul yöneticileri okuldaki sorunları hangi özelliklerini kullanarak üzmektedir? Örneklerle açıklayınız.

7. Okul yöneticileri arasında nasıl bir iletişim söz konusu, okul yöneticileri arasındaki durumlar okul çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir örneklerle açıklayınız?
8. Okulun bulunduğu semt ve çevresinin sahip olduğu sosyo-ekonomik durum idarecilerin çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir?
9. Okullarının maddi durumu (ödenek, yardım vs.) okul yöneticilerinin çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir?
10. Okul yöneticilerinin durumlarını maaş ve özlük hakları açısından değerlendiriniz?
11. Okulunuzda çalışmalarınızı olumlu yönde etkileyen durumlar nelerdir?
12. Okulunuzda çalışmalarınızı olumsuz yönde etkileyen genel sorunlar nelerdir? Bu sorunların çözülmesinde yaptığınız veya önerdiğiniz çözümler nelerdir?

3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada verilerin çözümlemesinde, nitel veri analiz tekniklerinden içerik analizi kullanılmıştır.

İçerik analiz, kâğıda aktarılmış yazılı savlar ya da aktarılmamış sözlü anlatımların içeriğini kapsar. Bu analizin hedefi içerik hakkında bilgi sahibi olup ana temayı yorumlamaktır. İçerik analizi, araştırmacılara gereken bilgilerin bir araya getirilmesi ve bunların sistemli bir şekilde düzenlenmesiyle beraber bütün materyallerle ilgili çıkarımlar yapılmasını sağlar. Bu yöntem, yazılı kaynaklarda daha fazla tercih edilse de sesli ve görsel kaynakları incelemek içinde kullanılır (Bal, 2013).

Görüşme formuna yazılan cevaplar tek tek incelenmiş ve araştırma verileri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın son evresinde, içerik analizi yöntemi ile elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlara ulaşılmış ve çalışma grubunun verdiği cevaplar ışığında öneriler sunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

Bu başlık adı altında görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda ki başlıklar altında ele alınmış ve incelenmiştir.

4.1 Okullarda Yönetici Olma Sebepleri

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Yönetim kademesinde olma isteği ve kendimi yönetici olarak daha faydalı olacağıma inandığım için.”(M9)

“Meslekte edindiğim tecrübeleri idareci olarak kullanmak, bu şekilde çalıştığım kuruma daha faydalı olmak. Öğretmenlikte tespit ettiğim aksaklıkları giderme için yönetici oldum.”(M12).

“Yönetim alanında iyi olduğumu düşünmem ve değişimin yukarıdan aşağıya doğru olduğuna inandığım için yönetici oldum.”(MY2)

“Lider olma isteği ve eğitim alanın da ki hedefimi daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek için yöneticiliği seçtim.”(MY12).

Tablo 8:Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Sebepleri

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Topluma Faydalı Olma İsteği	M(10, 13, 14); MY(5, 6, 8, 10, 16, 17, 18)	10	29,41
Kendini Yönetime Uygun Görme, Mesleki Doyum	M(2, 3, 6, 15); MY(1, 2, 7, 15, 18)	9	26,47
Kariyer Geliştirme	M(1); MY(3, 8, 9, 10, 11, 12, 14)	8	23,53
Kişisel Gelişim	M(4, 5, 14); MY(4, 13)	5	14,71
Başkalarının Tavsiyesi Üzerine	M(2,11); MY(14, 16, 19)	5	14,71
Bir şeyleri Değiştirme İsteği	M(4, 5, 12)	3	8,82
Kişisel Motivasyon	M(8, 9)	2	5,88

Birinci araştırma problemi olarak okul yönetici olma sebeplerine dair verilerin dağılımını Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin en fazla topluma daha faydalı olma isteği en fazla kişisel motivasyon ise en az yönetici olma sebebi olarak ifade edilmiştir.

4.2. Devlet Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“İletişim becerisi yüksek olmalı, yasa ve mevzuat konusuna hakim olmalı, etik ilkelere bağlı olacak (maddi ve manevi),yaptığı işe kendini adamalı, örnek olmalı ve lider olmalı.”(M5)

“İyi bir iletişim uzmanı, tarafsız, iyi bir dinleyici, hoşgörülü, pratik zekaya sahip olmalı.”(M14)

“Çok yönlü özelliklere sahip, insan ilişkilerine hakim, iletişimi ve teknolojiyi iyi bilen, olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşabilen kişiler olmalıdır.”(MY8)

“Güven veren, iletişim becerisi yüksek, genel kültür seviyesi iyi, toplumsal dinamikleri bilen nitelikteki insanların yöneticilik yapması gerekir.”(MY17)

Tablo 9:Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
İletişim Becerisi Yüksek	M(4,5,11,13,14,15); MY(1,6,8,9,10,14,17,19)	14	41,18
Adaletli	M(3, 6, 9); MY(2, 5, 12, 13, 14, 15)	9	26,47
Sorumluluk Sahibi	M(4, 5, 11, 12, 13); MY(6, 10, 11)	8	23,53
Liderlik Özelliklerini Göstermeli	M(4,7,10); MY(3,6,14,18)	7	20,59
Sabırlı	M(2,6,8,9); MY(5,10,15)	7	20,59
Mesleki Bilgisi Yüksek	M(5,8,11); MY(1,15,16)	6	17,65
Dürüst	M(2, 3); MY(2,6,10)	5	14,7
Hoşgörü Sahibi	M(8,14); MY(3,5,13)	5	14,71
Teknolojiyi İyi Bilen	MY(1,8,9)	3	8,82
İşbirlikçi	M(4,13); MY(4)	3	8,82
Disiplinli	M(4), MY(3,7)	3	8,82
İnsancıl	M(8,10); MY(5)	3	8,82
Yenilikçi	M(4), MY(4,19)	3	8,82
Liyakat Sahibi	M(1,3,15)	3	8,82
Problem Çözme Becerisi Yüksek	M(1,7); MY(10)	3	8,82
Hitap Yeteneği Güçlü	M(1);MY(11)	2	5,88
Krizleri Yönetebilen	M(1,12)	2	5,88
Gelişime Açık	M(4),MY(19)	2	5,88
Kolektif Bakış Açısına Sahip	MY(4,8)	2	5,88
Otokontrol Sahibi	MY(3,12)	2	5,88
Zamanı İyi Kullanan	MY(7,9)	2	5,88
Pratik Zekâ sahibi	MY(12,15)	2	5,88
İnsanlara Saygılı Davranan	MY(16, 17)	2	5,88
Genel Kültür Seviyesi Yüksek	MY(17,19)	2	5,88
Güven Veren	MY(11,17)	2	5,88
Diğerleri	M(1,2,4,5,6); MY(6,7,11,14 13)	10	29,41

İkinci araştırma problemi olarak okul yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere dair verilerin dağılımı Tablo 9'de verilmiştir. Buna göre yöneticilerde iletişim becerisi

başta olmak üzere, adil, sorumluluk sahibi, sabırlı ve lider özelliklere sahip bireyler olmalı verileri diğerlerine göre ağır basmaktadır. Ayrıca diğerleri dediğimiz maddede ise özgüven, tecrübe, çağdaş eğitim anlayışına uyum sağlamayı bilen, eleştiriye açık, etik değerlere bağlı, tutarlı, kurallara uyan ve uygulayan, demokratik, kurallara uyan ve uygulayabilen, soğukkanlı, güven veren, iyi bir takipçi özelliklerinin frekansları sadece 1'dir.

4.3. Devlet Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Atanma ve Yer Değişiklikleri

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Bence eğitim yöneticisi kesinlikle farklı bir eğitim programı almalı ve buna paralel bir atama yer değiştirme yönetmeliği olmalı. Bunlar tamamen meritokrasi temeli bir anlayışla ve objektif ölçülebilir kriterlere dayanmalı.”(M4)

“Okul müdürünün dışındaki yöneticileri okul müdürünün teklifiyle, okul müdürlerinin de objektif kriterlere dayalı performans değerlendirmeleriyle atama yapılmalıdır.” (M11)

“İdarecilerin bir üst amiri tarafından mülakat yöntemiyle belirli bir staj dönemi şartıyla liyakat esas alınarak atanmalı. Yöneticiliğinde her zaman aynı okulda kalmamalı duruma ve zamana göre yeri değiştirilmeli.”(MY1)

“Yöneticiler atanırken yöneticilik bilgi birikimi ön planda tutuluyor olmalı.”(MY14)

Tablo 10:Okul Yöneticilerinin Atama ve Görev Yeri Değişikliklerine Ait Görüşleri

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Yönetici atamaları objektif, ölçülebilir, performansa dayalı ölçütlere göre yapılmalı	M(4,9,11,12); MY(4,5,8,11,14,17)	10	29,41
Liyakat esas alınarak adaletli atamalar yapılmalı	M(1,2,3,4,5,6,7, 8); MY(4)	9	26,47
Okul yöneticiliği görevine performansa dayalı atamalar ve yer değiştirmeler olmalı	M(2,11,13); MY(2,5,14,16)	7	20,59
Okul yöneticileri hem sınav hem de liyakatı dikkate alan bir mülakat yapılarak atamalar gerçekleştirilmeli	M(15); MY(5,8,14,17)	5	17,65
Okul müdürleri bir üst amirinin onayı ile müdür yardımcılarını belirleyebilmelidir.	M(3,7,11); MY(6)	4	11,76
Yöneticiler bir üst amiri tarafından mülakatla belirlenmeli staj dönemi şartıyla liyakat esas alınmalı	M(14); MY(1,8)	3	8,82
Okul yöneticilerinin yöneticilik süreleri dört yıl ile sınırlı olmamalıdır.	M(1), MY(19)	2	5,88
Okul yöneticilerinin dört yıl sonra yönetici olmaları için tekrar sınava girmeleri gerekmemelidir.	M(10), MY(19)	2	5,88
Okul yöneticileri belli bir süre sonra performansa bağlı olarak başka bir kurum yöneticisiyle yer değiştirebilmeli	M(1), MY(1)	2	5,88
Okul yöneticileri yönetici olabilmek için farklı bir eğitim almalıdır.	M(4), MY(16)	2	5,88
Atamalar kariyer esaslı olmalı	M(5,6)	2	5,88

Üçüncü araştırma problemi olarak okul yöneticilerinin atama ve görev yeri değişiklikleri hakkındaki görüşlerine dair verilerin dağılımı Tablo 10'da verilmiştir. Buna göre yöneticilerin atama ve görev yeri değişiklikleri hakkındaki görüşleri verilen cevaplar doğrultusunda maddeleştirilmiş olup oluşturulan maddelerin frekansı ve yüzdelik dilimleri verilmiştir. Buna göre atamaların objektif, ölçülebilir,

performansa dayalı kriterlere dayanması gerektiği ve liyakata dayalı adil bir yer değiştirme sistemi oluşturularak yönetici atamalarında gerçekleştirilmelidir maddeleri daha fazla tercih edilmiştir.

4.4. Okul Yöneticilerine Göre Öğretmen Ve Diğer alışanların Okul Yöneticilerinden Beklentileri

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Öncelikle saygı beklentilerini karşılamalı olduğu gibi kabul edilmeli. Herkesin hakkını vermeli, herkese eşit muamele yapılmalı. Ödüllerde adil ve adaletli olmayı bekliyorlar.”(M5).

“Adil olunması tüm personele eşit davranılması eşit mesafede olması ve sorunların anında çözümlenmesini beklemektedirler.”(M8).

“alışma koşullarının iyileştirilmesini, resmi işlerde kolaylık sağlanması ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmamasını beklemektedirler.”(MY8).

“Olumlu veya olumsuz her koşulda öğretmenlere yapıcı bir tutum sergilemek. Güven vermek, saygı duymak, okul disiplinini sağlamak, bütün çalışan personele adaletli davranmak, öğretmenler arasındaki personele adaletli davranmak, öğretmenler arasındaki birlik ve beraberliği sağlamak. Okul personellerinin kendi iş ve işlevlerini zamanında yerine getirmeyi beklemektedirler.”(MY11).

Tablo 11: Okul Yöneticilerine Göre Öğretmen ve Diğer Çalışanların Beklentileri

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Eğitim için uygun ortamın sağlanması	M(2,3,6,7, 9,11,15,); MY(7,8,9,14)	11	32,35
Rahat çalışma ortamı oluşturulması	M(2,3,7,9,10,15); MY(8,9,14,15)	10	29,41
Okul içindeki sorunların çabuk çözülmesi	M(2,3,8,12,13); MY(1,6,10)	8	23,53
Çözüm odaklı olunması	M(2,3,6); MY(6,10,16,17)	7	20,5
Okul yöneticilerinin Öğretmenlere ve çalışanlara saygılı davranması	M(2,3,5,10,11,12); MY(11)	7	20,59
Görev dağılımında adaletli olunması	M(2,3,6); MY(6,10,16,17)	7	20,59
Çalışanlara eşit mesafede, tarafsız olunması	M(2,3,5,8,14); MY(3,8)	7	20,59
Sorunlara destek olunması	M(2,3,7,13); MY(2)	5	14,7
Hoşgörülü olunması	M(2,3,10); MY(14,16)	5	14,71
Okulda disiplinin sağlanması	M(2,3,4); MY(3,11)	5	13,71
Resmi İşlerde kolaylık sağlanması	M(2,3,12); MY(15)	4	11,76
Eğitimle ilgili ihtiyaçların zamanında karşılanması	M(2,3,11); MY(6)	4	11,76
Okul yöneticilerinin iletişime açık olması	M(2,3,6,10)	4	11,76
Yönetimin güvenilir olması	M(2,3,10), MY(11)	4	11,76
Kurum kültürünün olması	M(1,2,3)	3	8,82
Kararların tutarlı olması	M(1,2,3)	3	8,82
Çalışanlara gereğinden fazla iş yükü verilmemesi	M(2,3,4)	3	8,82

Dördüncü araştırma problemi olarak devlet okullarındaki öğretmen ve diğer personelin okul yöneticilerinden beklentilerine ait verilerin dağılımı Tablo:11'de verilmiştir. Buna göre öğretmen ve diğer personelin yöneticilerden beklentilerini okul yöneticilerinin verdikleri cevapların frekans ve yüzdeleri belirtilerek maddeler halinde belirtilen tabloda sunulmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda okul personelinin yöneticilerden en çok adaletli olunması ve çalışanlara eşit mesafede

olması, çalışanlara saygılı olunması, eğitim için uygun ve rahat bir çalışma ortamının olması, sorunların vakit kaybetmeden çözülmesini beklemektedirler.

4.5. Okul Yönetiminde En Çok Karşılaşılan Sorunlar ve Çalışma Koşullarını Etkileyen Faktörler

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Kurumun ekonomik yetersizliği ve bürokratik sorunlar, personel eksikliği öğretmenlerde dâhil ve ders araçlarının yetersizliği çalışma koşullarımızı etkilemektedir.”(M3).

“Bürokratik iş yükünün çok olması, her yere yetişmemizin beklenmesi, üst makamlarca beklentilerin fazla olması, veliler tarafından yeterli anlayış görememek.”(M12).

Resmi yazışmaların çok zaman almasından dolayı okul içi faaliyetlerin tam olarak yerine getirilmemesi ve idarecilerin maddi olarak artısının olmaması motivasyonumuzu düşürüyor.(MY8)

“Evrak işlerinden başımızı kaldırıp eğitim öğretimin kalitesiyle ilgilenememek, velilerin saygı ve üslup konusundaki eksikliği, asılsız şikâyetlerle vakit kaybedilmesi ve bu asılsız iddia sahiplerine yaptırım uygulanmaması.”(MY17)

Tablo 12:Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarını Etkileyen Faktörler

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Okullardaki maddi imkânlar yetersiz olması	M(1,3,5,7,8,11); MY(5, 9,18)	9	26,47
Evrak ve resmi iş yükünün çok olması	M(3,10,12); MY(5,8,10,14,17)	8	23,52
Öğretmen – Öğrenci -Veli ilişkilerinin sağlıklı olmaması	M(1,8); MY(2,4,11)	5	14,71
Okuldaki bütün etmenlerin sorumluluğunun okul yöneticisinde olması	M(2,10); MY(10,15)	4	11,76
Yönetici maaşlarının öğretmenlerle aynı olması	M(2,3,4); MY(8)	4	11,76
Yetkilerin yetersiz olması	M(2); MY(1,14)	3	8,82
Okulun ikili eğitim olması	M(9); MY(7,10)	3	8,82
Okul Yönetici kadrosunun eksik olması	M(15); MY(11,16)	3	8,82
Okulun fiziki yetersizliği	M(3); MY(4,12)	3	8,82
Öğretmenlerin ve diğer çalışanların okulla ilgili sorumluluk almak istememeleri	M(15); MY(11,16)	3	8,82
Okul paydaşları arasındaki iletişim eksikliği	M(14); MY(9,11)	3	8,82
Öğretim programlarının sık değişmesi	M(7); MY(2)	2	5,88
Çalışanların sayısının yetersiz olması	M(5); MY(2)	2	5,88
Öğretmenlerin görevli izinli olmasından dolayı derslerin boş geçmesi	M(9); MY(10)	2	5,88
Yönetmelikte boşlukların bulunması	MY(2); MY(14)	2	5,88
Diğerleri	M(1,2,4,5,8,10,12); MY(2,4,5,9,10,11,12,13,15, 17,19)	18	52,94

Beşinci araştırma problemi olarak okul yöneticilerinin idarecilikte karşılaştıkları sorunlara dair verilerin dağılımı Tablo:12’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çalışma koşullarını etkileyen faktörler verilen cevaplara göre sıralanmış olup okulun maddi imkânlarının düşük olması (f=9, %26,47), evrak

ve resmi iş yükünün fazla olması (f=8, %23,52) maddeleri diğerlerine göre çalışma koşullarını daha fazla etkilemektedir.

Ayrıca diğerleri dediğimiz maddede ise görev tanımının net olmaması, yönetici atamaları istifa sonrası belirsizlikler, mevzuatın yenilikçi olmayışı, çalışan eksikliği, araç-gereç eksikliği, kendini otorite zanneden çevre sakinleri, yetki azlığı, üst makamların beklentilerinin fazla olması, eğitim-öğretime yeterince önem verilmeyişi, toplum nazarındaki itibarsızlık, öğretmenlerin hak ve sorumluluklarını bilmiyor olması, kâğıt üzerinde öngörülen tedbirlerin gerçek hayatta uygulanamaması, veli müdahale ve davranışları, öğrenci sayısının fazlalığı, asılsız şikayetler, bürokratik engeller, iş yükünün fazlalığı, üst makamların sorunlara duyarsız kalması maddeleri ifade edilmiş olup her birinin frekansı sadece 1'dir.

4.6. Okul Yöneticilerinin Okullardaki Sorunları Çözmek İçin Kullandıkları Özellikleri

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Kurum müdürün kaderidir. Müdürün yetenekleri ne kadarsa kurum o kadar gelişir. Kurum müdürü çözüm odaklı çalıştığı sürece bütün sorunları çözülebilir. Birçok müdür, yönetici sorun odaklı çalıştığı için okulları birinin gelip kurtarmasını beklemektedir. Bu da sorunların çözümüne herhangi bir katkı sağlamamaktadır.” (M5).

“Sorunların çözümünde yönetici alternatif çözümleri görebilmeli buda yöneticilerin sahip olduğu liderlik özelliklerine göre değişik çözüm yolları üretilecektir. Örneğin öğrenci-veli öğretmen-yönetici ilişkilerinde yönetici sabırlı olmalı ve çözüm odaklı olmalıdır. Bazen mevzuat bazı işlerin gecikmesine sebep oluyor mesela atılması gereken eski bir eşyayı atmak için bile bir sürü izin almamız gerekiyor bunu çözmek içinde planlı olup önceden gerekli yazıları yazıp gereken zamanda gerekeni yapmalıyız.”(M15).

“Planlayıcı özellikleri sayesinde etkinliklere ön ayak olduğundan manevi desteği kolaylıkla sağlamakta çalışmalar için gelecek maddi kaynağı da bulabilmektedir. Adil yaklaşımdan ötürü çalışanlar arasında gruplaşmalara izin vermezler.”(MY1).

“ İnsanın kendine, çevreye ve insana saygılı olması. Tam donanımlı ve çalışma azmi, çok yönlü düşünebilme, ileri görüş, anlayışlı, insanları seven, çözüm odaklı olması. Bu boyutlarda idarecilik için en önemli unsur öz güven ve kişisel komplekslerden uzak karar verebilmek gereklidir.”(MY16).

Tablo 13: Okul Yöneticilerinin Okullardaki Sorunları Çözmek İçin Kullandıkları Özellikleri

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Çözüm odaklı olmalı	M(5,8,9,10,14,15); MY(2,7,8,13,16,18,19)	13	38,24
Problem çözme becerisi yüksek olmalı	M(8, 9); MY(3,7, 9,10, 11,13,11,18,19)	11	32,35
Çözüm sürecinde öncü olmalı	M(1,2,14); MY(1,3,6,19)	7	20,59
İnsan ilişkilerinin iyi olmalı	M(7,8,15); MY(11,12,17)	6	17,65
Adaletli olmalı	M(6,9); MY(1,2,12)	5	14,71
Çözüm sürecinde işbirlikçi olmalı	M(1,13); MY(3,4,8)	5	14,71
İletişim becerisinin yüksek olmalı	M(10); MY(12,17, 19)	4	11,76
Hoşgörülü olmalı	M(8); MY(5,12,16)	4	11,76
Mesleki anlamda tam donanımlı olmalı	M(10); MY(5,14,16)	4	11,76
Mesleki tecrübesi yüksek olmalı	M(1,12); MY(15)	3	8,82
Saygın olmalı	M(7,12,9); MY(16)	3	8,82
Uzlaştırıcı olmalı	M(8,9); MY(5)	3	8,82
Kriz Yönetimine hâkim olmalı	MY(9,10)	2	5,88
Güvenilir olmalı	M(10), MY(12)	2	5,88
İyimser olmalı	MY(9, 16)	2	5,88
Sorumluluk alabilen	M(11), MY(14)	2	5,88
Rehberlik eden olmalı	M12, M13	2	5,88
Hırslı olmalı	MY(2,16)	2	5,88
İleri görüşlü olmalı	MY(9,16)	2	5,88
Kararlı olmalı	M(14), MY(19)	2	5,88
Diğerleri	M(4,15); MY(1,16)	4	11,76

Altıncı araştırma problemi olarak okul yöneticilerinin okullardaki sorunları çözmek için kullandıkları özelliklerine dair verilerin dağılımı Tablo:13’de verilmiştir. Buna göre okullardaki sorunları çözmeye kullandıkları liderlik özelliklerinden hangilerinin tercih edildiği frekans ve yüzde değerleri verilerek gösterilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin çözüm odaklı olması (f=13, %38,24), problem çözme becerisinin yüksek olması(f=11,%32,35), öncü olması(f=7,%20,59) gibi özellikleri ağır basmaktadır. Ayrıca diğerleri dediğimiz maddede ise liderlik özellikleri baskın, tarafsız, alternatif çözümler üreten, planlı ve programlı, özelliklerini ifade etmiş olup her birinin frekansı sadece 1’dir.

4.7. Okul Yöneticilerinin Aralarında ki İletişim ve Bu İletişimin Okul Çalışma Koşullarına Etkisi

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“İnformal bir ilişki söz konusudur. Bu çoğu zaman problemlerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu informal ilişki ve etkileşim iyi ise sonuçlar iyi olacak çalışma koşullarının düzelmesini sağlayacaktır.”(M2).

“Okul yöneticileri arasında iyi bir iletişim olmak zorunda. Birlikte ve aynı fikrin doğrultusunda hareket edilmeli yöneticiler arasındaki çelişkiler hem öğrenciyi hem de öğretmeni olumsuz yönde etkilemektedir. Mevzuatların uygulanması zorlaşmaktadır.”(M14).

“Sağlıklı ve yeterli iletişim her şeyin başıdır. Yöneticilerin uyumlu olması okulu yaşanır ve çalışılır hale getirir. Tersiyse okulu yaşanılmaz bir hale gelmesine sebep olur.”(MY10).

“Gönüllü olarak bir araya gelen yöneticiler uyumlu bir ekip oluşturduğunda daha az stres ve sorun oluyor. Ekip arkadaşları arasında iletişim iyi olduğunda yapılan iş insanı daha az yıpratıyor. Kıskançlık, işi başkasına yıkmak vs. durumlar olduğunda her an eziyet gibi geliyor.”(MY17).

Tablo 14:Okul Yöneticilerinin Kendi Aralarındaki İletişim Kanallarının Okul Yönetime Etkisi

Temalar	Olumlu Etkiler	f	%	Olumsuz Etkiler	f	%
Formal İletişim	M(1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12,15); MY(1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 19)	22	64,71	M(18); MY(19)	2	5,88
İnformal İletişim	M(1, 2,3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 14, 17, 19)	27	79,41	M(2, 13, 14, 15); MY(2, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19)	14	41,18

Yedinci araştırma problemindeki devlet okullarındaki okul yöneticileri arasında nasıl bir iletişim söz konusu ve bu okul yöneticileri arasındaki durumlar okul çalışma koşullarını nasıl etkilediğine dair verilerin dağılımı Tablo:14'te verilmiştir. Buna göre yöneticiler arasında ki iletişim formal ve informal olarak ikiye ayrılmıştır. Okul yöneticileri arasında ki iletişimde hem formal hem de informal iletişim kanalları etkin olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda tablo 14 deki verilere bakacak olursak formal iletişimin ilişkileri olumlu etkilediğini düşünen kişilerin frekansı 22 yüzdesi ise 64,71'dir. Formal iletişimin olumsuz etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 2 yüzdesi ise 5,88'dir. İnfomal iletişimin ilişkileri olumlu etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 27 yüzdesi 79,41 dir. Olumsuz etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 14 yüzdesi ise 41,18'dir. Bu verilerden anlaşılacağı üzere yöneticiler arasında hem resmi hem de resmi olmayan iletişim etkin olarak kullanılmakta her ikisi de çalışma koşullarını olumlu etkileyebildiği gibi informal iletişim formal iletişime göre ilişkileri kötü etkileyebilmekte buda çalışma koşullarına olumsuz etki etmektedir.

4.8. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Durumunun Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarına Etkisi

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Sosyo-ekonomik koşullar çalışma koşullarına direkt etkilemektedir. Örneğin öğrencilerin kişisel temizliğinin yapılmamış olması dahi olumsuz etkilemektedir. Sosyo-ekonomik durumlar iyi ise olumlu kötü ise olumsuz etkilenilmektedir.”(M2).

“Farklı kültürlerde öğrenciler olduğu için bazen çatışma olmakta bu da idarecilerin özverili çalışması ile ortadan kalkmakta bu anlamda sıkıntı yaşanmaktadır.”(M8).

“Okul çevresinin kozmopolit bir yapısı olduğundan okulumuz olumsuz etkilenebilmektedir. Okul çevresinin sosyo-ekonomik seviyesi iyi olması okulun sorunsuz olduğu anlamına gelmez. Sosyo-ekonomik seviyesinin kötü olması da tamamen olumsuz olarak düşünülmemeli. Her okulun kendine özgü sorunları vardır. Sorunlar doğrultusunda çözümler üretmeliyiz.”(MY11)

“İdarecilerin mali kaynakları da kendi imkânlarıyla oluşturmaları bekleniyor. Çevrenin sosyo-ekonomik durumunu iyiyse idareciler kendini daha güvenli hissediyor, yalnız bırakılmıyor, yaptıkları işleri daha cesur adımlarla yapabiliyor.”(MY17)

Tablo 15:Okulun Bulunduğu Sosyo-Ekonomik Durumun Çalışma Koşullarına Olan Etkisi

Temalar	Olumlu Etkiler	f	%	Olumsuz Etkiler	f	%
Çevrenin sosyo-ekonomik durumu iyi ise	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	33	97,06	M(3); MY(10, 11, 12)	4	11,76
Çevrenin sosyo-ekonomik durumu kötü ise	MY(10)	1	2,94	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	33	97,06

Sekizinci araştırma problemindeki devlet okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu okul yöneticilerinin çalışma koşullarını nasıl etkilediğine dair verilerin dağılımı Tablo:15’de verilmiştir. Buna göre okul çevresinin sosyo-ekonomik durumunun çalışma koşullarını nasıl etkilediğinin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Buna göre okul çevresinin sosyo-ekonomik durumu iyi olduğunda çalışma koşullarının olumlu etkilendiğini düşünen yöneticilerin frekansı 33 yüzdesi 97,06’dır. Olumsuz etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 4 yüzdesi ise 11,76’dır. Okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyi düşük olduğunda çalışma koşullarını olumsuz etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 33 yüzdesi 97,06 olumlu etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 1 yüzdesi ise 2,94 dür. Tablo 8 deki verileri göz önüne alırsak okulların sosyo-ekonomik düzeyi çalışma koşullarını doğrudan etkilemektedir. Eğer okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyi iyi ise çalışma koşullarını daha iyi, kötü ise çalışma koşullarını olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz.

4.9. Okulların Maddi Durumunun Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarına Etkisi

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Ödenek ve yardım konusu çözülmeli idarecilerin velilerden yardım istemesi zor durum da bırakıyor.”(M1).

“Ödenek yetersizliği idareciler olarak bizleri çok yoruyor. Velilerden destek beklediğimizde şikâyet alabiliyoruz.”(M12).

“Ödenekler yetersiz olup ilave ortaokullarda bu koşulların iyileşmesi gerekmektedir. Sosyo-ekonomik yapıya bağlı olarak bağış vs. gibi yardımları alamamaktadır.”(MY7)

“Okulun temizlik ihtiyacı, tamirat ve öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu araç gereçleri doğru zamanda ve yeterli düzeyde karşılanamadığı için yetersiz ve okuldaki kaliteli bir eğitim verilmesinin önüne geçmektedir.”(MY11).

Tablo 16: Okulların Ekonomik Durumunun (ödenek, yardım vs.) Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarına Olan Etkisi.

Temalar	Olumlu	f	%	Olumsuz	f	%
Devlet okullarının maddi durumu iyi ise	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	34	100		0	0
Devlet okullarının maddi durumu kötü ise		0	0	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	34	100
Devlet okullarının maddi (ödenek, yardım vs.) durumu yeterli	M(13); MY(13)	2	5,88	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	32	94,12

Dokuzuncu araştırma problemindeki okulların maddi durumu (ödenek, yardım vs.) okul yöneticilerinin çalışma koşullarını nasıl etkilediğine dair verilerin dağılımı Tablo:16'da verilmiştir. Buna göre okulların maddi durumu iyi olduğunda çalışmaya koşullarını olumlu etkilediğini düşünen yöneticilerin frekansı 34 yüzdesi %100 dür. Olumsuz etkilediğini düşünen yönetici frekansı ise sıfır yüzdesi %0'dır. Okulların maddi durumu kötü olduğunda ise çalışma koşullarını olumlu etkilediğini düşünen yönetici frekansı sıfır yüzdesi ise %0'dır. Olumsuz etkilediğini düşünen yönetici frekansı 34 yüzdesi %100 dür.

Okulların maddi (ödenek, yardım vs.) durumunun yeterli olduğunu düşünen yönetici frekansı 2 yüzdesi %5,88, maddi imkânların yeterli olmadığını düşünen yönetici frekansı 32 yüzdesi ise 94,12'dir. Bu bağlamda devlet okullarında ki maddi (ödenek, yardım vs.) durumlarının yetersiz olduğunu ve bu durumların iyileştirilmesinin okul yöneticilerinin çalışma koşullarını olumlu etkileyebileceğini söyleyebiliriz.

4.10. Okul Yöneticilerinin Durum Maaş ve Özlük Hakları Bakımından Değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Bu konuda devletimizin daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Öğretmenin ve idarecinin akli parada borçta olmamalı dersini ve işini rahatlıkla yapabilmelidir. Ayrıca lojman, ulaşım idare giderleri gibi konularda da diğer personellere oranla daha az yardım alan öğretmen ve idarecilerin motivasyonları bozulmaktadır.”(M4).

“Mesleğin saygınlığına göre öğretmenin aldığı maaş düşük idarecilere her türlü sorumluluk yüklenmesine karşın bir ücret ödenmiyor. Bu nedenle yöneticiler manevi doyumla motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışıyorlar. Kanaatimce okul yöneticilerinin şu anki maaş ve özlük hakları yetersizdir.”(M10).

“Öğretmenlerle aramızda bir fark yok hatta eksideyiz. Öğretmen olmak bu açıdan herkese daha cazip geldiği için yöneticilik kadroları hep görevlendirmeler ile dolduruluyor. Çünkü insanlar daha az ücrete daha fazla iş yapmak istemiyor.”(MY5).

“Okul yöneticilerinin sorumluluğu ve mesai saatleri diğer öğretmenlerden fazla olduğuna göre maaş ve ek ders toplamı da herhangi bir öğretmenin maaş, ek ders ve kurslardan alabileceği maksimum toplam ücretin üzerinde olmalıdır. İdarecilerin maaş ve ek dersleri görev yaptıkları okul ve bölgelere göre değerlendirilmelidir. İstanbul gibi kozmopolit, çok göç alan bir şehirde ki bir okul idarecisinin iş yükü, küçük bir Anadolu kasabasındaki bir okul idarecisinin iş yükünden kat kat fazla olacaktır. Ücret de ona göre olmalıdır.”(MY10).

Tablo 17: Okul Yöneticilerinin Durumlarını Maaş ve Özlük Hakları Açısından Değerlendirilmesi

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Maaş yetersiz	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, M10, 12, 13, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	33	97,06
Özlük hakları yetersiz	M(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15); MY(1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19)	33	97,06
Maaş yeterli	M(11)	1	2,94
Özlük hakları yeterli	M(11)	1	2,94

Onuncu araştırma problemindeki okul yöneticilerinin durumlarını maaş ve özlük hakları açısından değerlendirilmesine dair veri dağılımı Tablo:17’da verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerimizden maaş ve özlük haklarını yetersiz olarak düşünen yöneticilerimizin frekansı 33 yüzdesi %97,06 tır. Yöneticilerin maaş ve özlük haklarını yeterli olduğunu düşünen okul yöneticilerinin frekansı 0 yüzdesi de % 0’dır.

4.11. Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumlu Yönde Etkileyen Durumlar

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Yerel yönetimin desteği, okul çalışanlarının genç olması velilerin eğitim seviyesinin düşük olmasından dolayı eğitimin önemine inanması, fiziki mekânın yeterli olması, bilişim teknolojilerinin eğitimde kullanılabilir olması, öğrencilerimizin başarıları.”(M5).

“Yapılan çalışmalarla insani yönde ve akademik açıdan öğrencilerimize faydalı olduğumuzu görmek bizi olumlu etkiliyor.”(M12).

“Okul yönetiminin iyi bir takım olması, öğretmen ve hizmetlilerin iyi niyetli olması ve okulu sahiplenmesi, okulun fiziki yapısının yeterli olması çalışmalarımızı olumlu etkilemektedir.”(MY10).

“Öğrencilerimizin başarıları ve velilerimizden gelen olumlu tepkiler motivasyonumuzu arttırarak çalışmalarımızı olumlu etkilemektedir.”(MY13).

Tablo 18:Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumlu Etkileyen Etmenler

Temalar	Okul Yöneticileri	f	%
Öğrenci memnuniyeti ve başarıları	M(1, 2, 3, 4, 10, 12, 14); MY(1, 2, 6)	10	29,41
Öğrenci ve velilerimizin olumlu davranışları, katkıları	M(1, 3, 5, 14); MY(5, 6, 13, 17)	8	23,53
Öğretmen ve personelin memnuniyeti ve çalışanlar arasındaki uyum	M(9, 10, 11, 13, 14); MY(4, 9, 14)	8	23,53
Okul yönetimine katkı sağlayan ve sorumluluk duygusuyla çalışan öğretmenler	M(6, 10, 13, 15); MY(4, 7, 9, 10)	8	23,53
Öğrencilere ve topluma faydalı olmak	M(1, 2, 3, 12); MY(2, 6)	6	17,65
Okul çalışanlarının iyi niyetli davranışları	M(6, 9, 10); MY(11, 12)	5	14,71
Fiziki olanakların yeterli olması	M(5, 9); MY(1, 10)	4	11,76
Okuldaki diğer yöneticilerle (müdür, müdür yardımcıları) uyum içinde olunması	M(9); MY(4, 8, 9)	4	11,76
Okul müdürünün yaklaşımı	MY(3, 10, 11, 14)	4	11,76
Okulun maddi kaynaklarının yeterli olması	M(6, 11); MY(1)	3	8,82
Okuldaki olumlu yöndeki sosyal ve psikolojik ortam	M(2), MY(17)	2	5,88
Okul çalışanlarının genç olması	M(5), M(7)	2	5,88
Okul çevresinin sosyo-ekonomik seviyesinin yüksek olması	M(8), MY(1)	2	5,88
Okulun proje okulu olmasından dolayı ihtiyaçların daha çabuk karşılanması	MY(18, 19)	2	5,88
Diğerleri	M(2,5,8,10); MY(1)	5	14,71

On birinci araştırma problemindeki devlet okullarındaki okul çalışmalarını olumlu yönde etkileyen durumlara dair verilerin dağılımı Tablo:18’de verilmiştir. Buna göre devlet okullarındaki okul yöneticilerin çalışmalarını olumlu yönde en fazla etkileyen öğrencilerin başarıları ve memnuniyetleridir. Ayrıca diğerleri dediğimiz maddede ise liderlik yapmış olmanın verdiği motivasyon, yerel yönetimin desteği, bilişim teknolojilerinin eğitimde kullanılabilir olması, okul aile birliğinin desteği, personelin dinamik olması faktörleri ifade edilmiş olup her birinin frekansı sadece 1’dir.

4.12. Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumsuz Etkileyen Genel Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümlerine Yönelik Önerileri

Okul yöneticilerinin konu ile ilgili görüşlerine dair örnekler aşağıda sunulmuştur.

“Velilerin olumsuz tavırları, MEB yöneticilerinin açıklamaları, okulların ekonomik sorunları, eğitim personelinin ekonomik ve sosyal açıdan yetersiz desteklenmesi.

MEB yöneticilerinin eğitimci olmaları tavsiye edilebilir. Okulların ekonomik sorunlarının devlet tarafından çözülmesi tavsiye edilebilir. Eğitim çalışanlarının ekonomik ve sosyal açıdan imkânlarının arttırılması.”(M3).

“Okulumuzda çalışmalarımızı olumsuz etkileyecek sorunlar; spor salonunun olmayışı, kurumun ekonomik olarak yetersizliği, göç alan bir bölge olması ve okul çevresinin kendisine özgü sorunları (uyuşturucu ve güvenlik gibi) söyleyebiliriz. Çözüm önerilerini ise fiziksel etkinliklerde bahçe planlaması yapılarak öğrencilerin açık alanı kullanması sağlanmalı, ekonomik konularda yerel kaynaklardan (Belediye, veli, esnaf vb.) faydalanmak, Mümkün olduğu kadar öğretmenlerle beraber planlama yaparak gelen göç sindirilmeli, kamera sistemiyle takip ederek ve giriş çıkışların kontrolü sağlanarak okul için güvenlik sağlanmalı.” (M5).

“Çalışmalarımızı etkileyecek sorunları Maddi ödenek yetersizliği, Velilerin bilinçsizliği, öğretmenlerin mesleki olarak kendilerini yetiştirmemeleri şeklinde sıralayabiliriz. Bu sorunların çözümlerini de okullara daha fazla ödenek sağlanması, velilere eğitimin ve okullarının öneminin benimsetilmesi için toplumsal projeler gerçekleştirilmesi, Öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini geliştirebilecekleri eğitimler düzenlenmeli.”(MY6).

“Sınıfların aşırı kalabalık olması. Göç alan bir bölge olduğu için kalıcı bir çözüm bulunamıyor. Okulun binaları ve bahçeleri yetersizdir. Kadrolu öğretmen az okulun sosyo-ekonomik çevresi yüzünden öğretmen sirkülasyonu fazla. Göç yoluyla sonradan gelen çocukları biz iyi bir planlama yaparak sınıflara yerleştiriyoruz.” (MY12).

Tablo 19:Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumsuz Yönde Etkileyen Etmenler

Faktörler	Okul Yöneticileri	f	%
Ödenek yetersizliği (mali konular)	M(2, 3, 4, 5, 6, 9); MY(6, 7, 8)	9	26,47
Velilerin negatif tutumları	M(2, 3, 8, 14); MY(2, 3, 4)	7	20,59
Fiziki ortam, ders araç ve gereçlerinin yetersizliği	M(4, 5, 7); MY(9, 10, 11, 16)	7	20,59
Öğretmenlerin sorumluluk almak istememeleri	M(8, 12, 14); MY(2, 5, 7)	6	17,65
Çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması	M(5, 7, 9); MY(7, 12)	5	14,71
Yetki azlığı	M(4, 10); MY(2, 17)	4	11,76
Öğretmenlerin ve personelin kurumu benimsememeleri	M(2, 5, 6); MY(6)	4	11,76
İletişimsizlik	M(13); MY(11, 17)	3	8,82
Okul dışından gelen sosyal etkinlik taleplerinin çok fazla olması	MY(9, 10, 11)	3	8,82
Velilerin bilinçsiz olması	M(7), M(14)	2	5,88
Göç alan bir bölge olması	M(5), MY(12)	2	5,88
Öğrenci seviyesinin düşük olması	M(14), MY(14)	2	5,88
Ücretli Öğretmen Fazlalığı	M(9), MY(12)	2	5,88
Personel yetersizliği	M(4), MY(17)	2	5,88
Diğerleri	M(1,3,5); MY(2,9,12)	6	17,65

On ikinci araştırma problemindeki okul yöneticilerinin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen genel sorunlara ait verilerin dağılımı Tablo19’da verilmiştir. Buna göre devlet okullarında ki yöneticilerin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen faktörler çalışmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre düzenlenmiştir. Okullardaki çalışmaları olumsuz etkileyen faktörlerin tablo 12 de frekans ve yüzdelik değerleri verilmiş olup; ödenek yetersizliği, velilerin negatif tutumları, fiziki ortam

yetersizliği, öğretmenlerin sorumluluk almak istememeleri faktörleri diğer maddelere göre frekans ve yüzdelik değerleri bakımından daha ağır basmaktadır. Ayrıca diğerleri dediğimiz maddede ise beklentinin yüksek olması, yöneticilerin ekonomik ve sosyal açıdan yetersiz desteklenmesi, ulaşım güçlüğü, çok izin alan öğretmenler, sınıfların kalabalık olması, mevzuattan kaynaklanan sorunlar ifade edilmiş olup her birinin frekansı 1’dir.

Tablo 20:Okul Yöneticilerinin Çalışmalarını Olumsuz Yönde Etkileyen Sorunların Çözümüne Yönelik Öneriler

Öneriler	Okul Yöneticileri	f	%
Kişilerle özel ya da toplu olarak görüşmeler yaparak kendimiz ifade etmek	M(2, 3, 6, 7, 13, 14); MY(2, 3, 4, 8, 14, 15)	12	35,29
Öğretmen ve personele sorumluluk duygusu kazanmaları sağlanmalı	M(4, 12, 14); MY(2, 5, 8, 10, 17)	8	23,53
Mali yardım için yerel kaynaklardan faydalanmak(Belediye, veli, esnaf...)	M(2, 5, 7, 8, 9); MY(6, 8)	7	20,59
Yöneticilere yetkileri kadar sorumluluk verilmeli	M(4, 11); MY(1, 2, 17)	5	14,71
Fiziki etkinlikler için bahçe planlaması yapmak	M(5); MY(8, 10, 11)	4	11,76
Okulları yaparken tam donanımlı yaparak fiziki ortamı düzenlemek	M(5, 4); MY(8, 16)	4	11,76
Kadrolu ve yetkin öğretmenlerin okulu seçmesi sağlanmalı	M(5, 9); MY(8)	3	8,82
Mümkün olduğu kadar öğretmenlerle planlama göçle gelen öğrencilerin kültürel uyumun sağlanması	M(5); MY(8, 12)	3	8,82
Öğretmenlerin ekonomik ve sosyal açıdan desteklenmesi	M(3, M5); MY(8)	3	8,82
Velilerle konuşarak tutumlarını ve davranışlarını değiştirmeye çalışmak	M(2, M3); MY(8)	3	8,82
Mali konuların devlet tarafından çözülmesi	M(4); MY(6)	2	5,88
Beklentiyi karşılamak için etkinlikleri arttırmak.	M(1); MY(8)	2	5,88
Okul içi güvenliğin sağlanması	M(5); MY(8)	2	5,88
Ders araç ve gereçlerin Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığı ile temin yoluna gidilmeli	M(5)	1	2,94

On ikinci araştırma problemindeki okul yöneticilerinin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen genel sorunların çözüm önerilerine dair verilerin dağılımı Tablo19.1’de verilmiştir. Buna göre devlet okullarında ki çalışmaları olumsuz etkileyen genel sorunların çözümleri çalışmaya katılan okul yöneticilerinin tavsiyelerine göre düzenlenmiştir. Bu bağlamda verilen cevapların frekans ve yüzdelik değerleri tablo 19.1’de belirtilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmadan elde edilen verilere bağlı olarak elde edilen benzer sonuçlara ve farklı sonuçlara ilişkin öneriler yer almaktadır.

5.1.Sonuç

Devlet Okullarındaki okul yöneticilerinin çalışma koşullarını bizzat okul yöneticilerinin gözünden bakarak belirlemeye çalışan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın ilk problem sorusu olan yönetici olma sebepleri sorusuna verilen cevaplara göre sırasıyla topluma daha faydalı olabilmek için, kendini yönetime uygun gördüğü ve mesleki doyuma ulaşmak için, kariyer gelişimi için, kişisel gelişim için, başkalarının tavsiyesi üzerine yönetici olduklarını söylemişlerdir. Bu araştırmadaki verilere dayanarak okul yöneticiliğini seçen bireylerin yönetici olma sebepleri kişilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir. Okul yönetici olmaya en fazla etken ise okul yöneticilerinin topluma daha fazla faydalı olma isteği sonucuna ulaşılmıştır.

Çağımızdaki değişimin ve gelişmelerin çok hızlı olmasıyla beraber okul yöneticilerinin de sahip olması gereken özellikler ve sorumlulukları oldukça artmıştır. Araştırmanın ikinci sorusu olan okul yöneticilerinin sahip olması gereken özelliklere araştırmaya katılan okul yöneticilerinin gözünden bakıldığında okul yöneticilerinin birçok niteliğe sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin alt araştırma sorusuna verdikleri cevaplar ve araştırma verilerine göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar; iletişim becerisi yüksek, adil, sorumluluklarının farkında, lider özellikleri olan mesleki anlamda tecrübe sahibi gibi günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilen özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Töremen ve Kolay (2003) İlköğretim okulları yöneticilerinin sahip olması gereken

yeterlilikleri çalışmasının sonucu olarak Okullardaki işlenen malzemenin insan olduğu için okul yöneticilerine düşen sorumluluk diğer kurumlardakine nazaran daha fazladır dolayısıyla okul yöneticileri bir takım yeterliliklere sahip olmalıdırlar. Bütün bunlara göre okul yöneticilerinin bir yöneticiden çok lider olması ve lider özellikleri göstermesi gerekmektedir. Çağımız okul yöneticilerinin toplam kalite yönetimi, devamlı öğrenen, dönüştürücü liderlik gibi özellikler göstermesi beklenmektedir.

Aksoyalp (Aralık 2010) 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği çalışmasında çağımız liderleri olarak devlet okul yöneticileri, devlet okullarının hedeflerini gerçekleştirmek için günümüz yöneticilerinin ihtiyacı olan niteliklere sahip olmalıdırlar. Buna göre, yönetim süreçlerinin en önemli ögesinin kendisi olduğunu okul yöneticisi bilmelidir. Günümüz devlet okul yöneticilerinin bir lider olarak bütün olarak okul gelişimini destekleyen ve sürekli öğrenen lider nitelikleri olmalıdır. Bu çalışmaların sonuçları araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan devlet okullarındaki okul yöneticilerinin atanma ve yer değiştirme ile ilgili görüşlerine ait veriler frekans ve yüzdelik değerleriyle beraber tablo 10'da verilmiştir. Bu verilere göre okul yöneticilerinin atanma ve görev yeri değişikliklerinde liyakat ve başarı esas alınarak objektif ölçütlerle atamalar yapılmalı, görev süreleri şimdi olduğu gibi belli bir süre olmalıdır sonucunu çıkarabiliriz.

Koç (2012)'nin okul yöneticisi ve öğretmenlerin zorunlu görev yeri değişiklikleri tez çalışmasında İkinci soru olarak, "Zorunlu yer değiştirmedeki sıralama ölçütlerini (Hizmet yılı, Ödüller, eğitim, uzman öğretmenlik, ceza) yeterli buluyor musunuz?" sorusu sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin çoğu yeterli bulmadıklarını, bir kısmı ise yeterli bulduklarını ifade etmiştir. Yöneticiler sıralama ölçütünü oluşturan kriterleri yeterli bulmamaktadırlar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç araştırmamızı destekler niteliktedir.

Okul ortamını oluşturan personel sayısı ve öğretmen sayılarının birden fazla olduğu için beklentiler ve istekler kişilere göre farklılık göstermektedir. Burada önemli olan beklentiler veya istekler değerlendirilirken okulun amaçlarının ön planda tutularak gerçekleşmesidir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin araştırmamızın dördüncü sorusuna verdikleri cevapların ve araştırma verilerinin doğrultusunda okul

yöneticilerine göre öğretmen ve çalışanların okul yöneticilerinden en çok eğitim için uygun ortamın sağlanması, rahat bir çalışma ortamı, sorunların en kısa sürede çözülmesini, kendilerine saygılı olunması ve adaletli olunmasını istemektedirler.

Ayrıca insanı değişim ve gelişim bilinciyle merkeze alan okul yöneticilerinden, başta öğretmenler olmak üzere bütün okul personeline eğitim-öğretimi sevdirmeye, isteklilik içinde okulda çalıştırma, okul kurumunu benimsetme ve onunla bütünleştirmeye çalışmaları beklenmektedir. Bilgi toplumunun ve değişiminin mantığını yakalayan ve buna inanan eğitim yöneticisinin aşağıdaki davranışları göstermesi de beklenir Can (2002);

- Okul yönetimi kurumlarındaki personele yönetimin her kademesine katılmaları ve görüşlerini ortaya koyma fırsatı verir.
- Ekip çalışmasının yönetimin bir parçası olduğuna inanır ve kurumunda ekip çalışmasının örneklerini gerçekleştirir.
- Çalışanların her fırsatta kendilerini ifade edebilmeleri için kurumlarında ortam hazırlamaya çalışır.
- Sosyal ve bilimsel gelişimin sürekliliğine inanarak kendini yeterli görmeden sürekli öğrenme çabası gösterir.
- Kurumunda zamanı iyi yönetir ve davranışlarında gösterir.
- Okul çalışanlarının her bireyine ayrı birer değer olarak yaklaşır.
- Kurumun hedefleri ile paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını dengeleyebilir.
- Öğretim lideri olarak, öğretmenlerle öğrencileri hazırlama sürecinde kendini sorumlu ve önemli bir rehber kabul eder.
- Kurumun hedefleriyle ilgili kararlara kurum personelinin de katılımını sağlanarak alınan kararları tüm kurumun sahiplenmesi sağlanır.
- Okulda etkileşimi arttırarak kurum kültürünü oluşturur ve devam ettirir.
- Verimli, etkili bir eğitim-öğretim ortamı oluşturur.

Yukarıda açıklanan beklentiler araştırma probleminin verilerini destekler niteliktedir.

Çağımız ihtiyaçların ve beklentilerin artmasıyla beraber okul yöneticilerinin de karşılaştıkları sorunlar ve çalışmalarını etkileyen etmenler artmıştır. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yöneticilikte karşılaştıkları sorunlara ve çalışmalarını etkileyen faktörler sorusuna verdikleri cevaplara dair verilerin dağılımı Tablo:12’de verilmiştir. Devlet okullarındaki okullarında ki okul yöneticilerinin çalışmalarını etkileyen sorunları sırasıyla maddi ödeneklerin yetersizliği, bürokratik iş yükünün fazla olması, öğretmen-öğrenci-veli ilişkilerinin kötü olması, sorumluluğun fazla olması, yetki azlığı, kadrolu personel eksikliği, okulun fiziki yetersizlikleri, çalışanların sorumluluk almak istemeyişleri, iletişim eksikliği, programın sürekli değişmesi şeklinde sıralayabiliriz.

Ayrıca Aydınbaş (2016); okul yöneticilerinin yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre görüşleri konulu tez çalışmasındaki araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin neredeyse tamamı yetkilerinin ve sorumluluklarının dengede olmadığını özellikle sorumluluklarının yetkilerine göre çok fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle belediyelerin yapması gereken bakım onarım ve güvenlik çalışmalarını sunmaya çalışırken ekonomik yetersizliği olan okullara maddi kaynak bulmak için çabalarken eğitim öğretim için çabalaması gereken okul yöneticisini maddi kaynak bulmaya çalışan okul yöneticisi konumuna düşürmektedir. Bu da eğitim öğretim faaliyetlerine yeteri kadar ilgi göstermesinin önüne geçebilmektedir.

Yukarıda açıklanan araştırma verileri araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Araştırmanın altıncı sorusu olan devlet okullarındaki okul yöneticilerinin sorun çözüme de hangi özelliklerini kullandıklarına dair veriler araştırmada verilmiştir. Araştırma verilerine göre en çok çözüm odaklı olmaları, problem çözme becerilerini kullanmaları, sorun çözümü konusunda öncü olmaları, iletişim yeteneklerini ve adaletli olma özelliklerini kullanmaktadır.

Maral (2016) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile çatışma çözme stratejileri ile çözme stratejileri arasındaki ilişki konulu tez çalışmasındaki araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan katılımcıların görüşlerine göre okul yöneticilerinin en çok dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları, ardından sırayla

sürdürümcü (etkileşimci) liderlik stiline ve serbestlik tanıyan liderlik stiline sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla okul yöneticileri genel olarak dönüşümcü liderlik stilini benimsemekte, böylelikle öğretmenlerle işbirliği içerisinde olmakta, öğretmenlerin performansından en üst düzeyde faydalanabilmek amacıyla onları güdülemekte, takım halinde değişim ve dönüşüm hareketini başlatmakta, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için var olan enerjiyi etkin ve verimli bir şekilde yönlendirmektedir.

Araştırmanın yedinci problem sorusu olan devlet okullarındaki okul yöneticileri arasında nasıl bir iletişim söz konusu ve bu okul yöneticileri arasındaki durumlar okul çalışma koşullarını nasıl etkilediğine dair yöneticilerin verdiği cevaplar doğrultusunda verilerin dağılımı Tablo 14’te verilmiştir. Bu verilere göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Yöneticiler arasındaki iletişim formal ve informal olarak ikiye ayrılmıştır. Okul yöneticileri arasında ki iletişimde hem formal hem de informal iletişim kanalları etkin olarak kullanıldığı her ikisi de çalışma koşullarını olumlu etkileyebildiği gibi informal iletişim formal iletişime göre ilişkileri kötü etkileyebilmekte bu da çalışma koşullarına olumsuz etkileyebilmektedir.

Araştırmanın sekizinci problem sorusu olan devlet okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu okul yöneticilerinin çalışma koşullarını nasıl etkilediğine dair veriler araştırmada verilmiştir. Buna göre şu sonuçlara ulaşabiliriz; okul çevresinin sosyo-ekonomik durumunun çalışma koşullarını nasıl etkilediğinin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin neredeyse tamamı okul çevresinin sosyo-ekonomik durumu iyi olduğunda çalışma koşullarının olumlu etkilendiğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin çok azı ise olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyi düşük olduğunda çalışma koşullarını olumsuz etkilediğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin çok azı ise olumlu etkilediğini düşünmektedir. Araştırmadaki verileri göz önüne alırsak okulların sosyo-ekonomik düzeyi çalışma koşullarını doğrudan etkilemektedir. Eğer okul çevresinin sosyo-ekonomik düzeyi iyi ise çalışma koşullarını daha iyi, kötü ise çalışma koşullarını olumsuz etkilediğini söyleyebiliriz.

Araştırmanın dokuzuncu problem sorusu olan devlet okullarının maddi durumu (ödenek, yardım vs.) idarecilerin çalışma koşullarını nasıl etkilediğine dair veriler araştırmada verilmiştir. Bu verilere göre okul araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı okulların maddi durumu iyi olduğunda çalışama koşullarını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda okulların maddi durumu kötü olduğunda ise çalışma koşullarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Okulların maddi (ödenek, yardım vs.) durumunun yeterli olduğunu düşünen yönetici frekansı 2 yüzdesi %5,88, maddi imkânların yeterli olmadığını düşünen yönetici frekansı 32 yüzdesi ise 94,12'dir. Bütün bunları göz önünde bulundurduğumuzda okulların maddi olarak yapılan ödenek ve yardımların yetersiz olduğu maddi durumu kötü olan okulların olumsuz etkilendiği, maddi durumu iyi olan okul yöneticilerinin çalışma koşullarının olumlu etkilendiği sonucuna varabiliriz.

Araştırmanın onuncu problem sorusu olan okul yöneticilerinin durumlarını maaş ve özlük hakları açısından değerlendirilmesine dair veriler araştırmada verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan okul yöneticilerimizin neredeyse tamamı maaş ve özlük haklarını yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Yöneticilerin maaş ve özlük haklarını yeterli olduğunu düşünen okul yöneticisi yoktur. Okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda maaş ve özlük haklarının yeterli olmadığı sonucuna varabiliriz.

Ayrıca TÜİK verilerine göre derece-kademesi 1/4 olan bir okul yöneticisinin maaşı yoksulluk sınırının altında kalmaktadır. Bununla beraber OECD 2018 verilerine göre öğretmen ve okul yöneticilerine ödenen maaşın gelişmiş ülkelere göre oldukça az olduğu ve bu konuda dünya ortalamasının oldukça altında kaldığı görülmektedir. Bütün bu çalışmalar araştırma sonuçlarımızı destekler niteliktedir.

Araştırmanın on birinci problem sorusu olan okul çalışmalarını olumlu yönde etkileyen durumlara dair aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Öğrencilerin memnuniyeti ve başarıları,
- Öğrenci ve velilerimizin olumlu davranışları, okula katkıları,

- Öğretmen ve çalışanların memnuniyeti, çalışanlar arasındaki uyum,
- Okul yönetimine katkı sağlayan ve sorumluluk duygusuyla çalışan, öğretmenler
- Öğrencilere ve topluma faydalı olmak,
- Okul personelinin iyi niyetli davranışları,
- Fiziksel mekânın okulun ihtiyaçlarını karşılaması,
- Okuldaki diğer yöneticilerle (müdür, müdür yardımcıları) uyum içinde olması,
- Yöneticilerin olumlu yaklaşımları,
- Okulun maddi kaynaklarının yeterli olmasından,
- Okulu olumlu etkileyen sosyal ve psikolojik ortam,
- Okul çalışanlarının dinamik olması

Araştırmanın on ikinci araştırma problemindeki okul yöneticilerinin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen genel sorunlara ait verilerin dağılımı Tablo19'de frekansları ve yüzdelerle birlikte verilmiştir. Buna göre devlet okullarında ki yöneticilerin çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen genel faktörler çalışmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre ve araştırma verilerine aşağıdaki sonuçlara sırasıyla ulaşılmıştır.

- Ödeneklerin veya mali kaynakların yetersizliği (mali konular),
- Velilerin negatif tutum ve davranışları,
- Okulun fiziki ortam, ders araç ve gereçlerinin yetersizliği,
- Öğretmenlerin okulu benimsememeleri ve sorumluluk almak istememeleri,
- Çevrenin sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması,

- Yetki azlığı,
- Öğretmenlerin ve personelin kurumu benimsememeleri,
- Okul yönetimi-öğretmen-veli arasındaki iletişim sorunları,
- Okul dışından gelen sosyal etkinlik taleplerinin çok fazla olması,
- Okulun sürekli göç alan bir bölgede olması,
- Öğrencilerin kültürel anlamda seviyesinin düşük olması,
- Okulda kadrolu öğretmen eksikliğinden dolayı ücretli öğretmenlerin Fazlalığı,
- Çalışan sayısının az olması,

Yukarıda belirtilen okul yöneticilerinin çalışmalarını olumsuz etkileyen sorunların çözümleri için okul yöneticilerinin sundukları veriler doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Kişilerle özel ya da toplu olarak görüşmeler aracılığıyla okulun kendini bir kurum olarak ifade ederek veli tutumları değiştirilebilir,
- Etkili yöntemlerle öğretmen ve çalışanlara sorumluluk duygusu kazanmaları sağlanmalı,
- Ödenekler yeterli gelmiyorsa mali yardım için yerel kaynaklardan faydalanılabilir (Belediye, veli, esnaf...),
- Okul yöneticilerine yetkileri kadar sorumluluk verilmeli,
- Spor salonu olmayan ya da bahçesi yetersiz olan okullarda fiziki etkinlikler için bahçe planlaması yapmak,
- Okulları yaparken tam donanımlı yaparak fiziki ortamı düzenlemek,
- Kadrolu ve yetkin öğretmenlerin okulu seçmesi sağlanmalı,

- Mmkn olduğu kadar öğretmenlerle planlama yaparak gelen gi sindirmek,
- Öğretmenlerin ekonomik ve sosyal açıdan desteklenmesi,
- Velilerle konuşarak tutum ve davranışlarını değiştirmeye çalışmak,
- Mali konuların devlet tarafından çözülmesi,
- Beklentiyi karşılamak için etkinlikleri arttırmak,
- Okul içi güvenliğin sağlanması,
- Ders araç ve gereçlerin Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığı ile temin yoluna gidilmeli.

5.2. neriler

5.2.1. Milli Eğitim Bakanlığına neriler

- Okul yöneticilerinin aldıkları maaş ve sahip oldukları özlük hakları alınan sorumluluğa ve yapılan işe göre olmalı.
- Öğretmenler maddi ve sosyal anlamda daha iyi desteklenirse daha verimli olacaklardır.
- Öğretmen açığı ve ğretmen değişimi çok olan okullarda öğretmenlere yönelik sosyal ve maddi anlamda daha fazla desteklenerek gelen öğretmenlerin daha uzun süre kalması sağlanabilir.
- Okulların denek yetersizliğini giderecek otopark geliri, kantin ve ocuk kulüplerinden pay gibi kaynaklar sağlanmalı ya da okulların tüm ekonomik ihtiyaını karşılayabilecek denek sağlanmalı.
- Okul yöneticilerine yetkileri oranında sorumluluk verilebilir.
- Resmi yazışmaların fazlalığını sadece kurumla ilgili yazışmalar gerçekleştirilerek azaltılabilir.

- Yöneticilerin görev tanımı daha net olmalı ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde iş sağlığı ve güvenliği ekibi, elektrik ve tadilat ekipleri gibi birimler kurularak okul yönetiminin sorumluluk alanından uzmanlık gerektiren işlemleri çıkartarak okul yönetiminin iş yükü azaltılmalı.
- Eğitim öğretim programları çok sık değiştirilmemeli değiştirilen noktalar hakkında da eğitimcilere seminerler düzenlenebilir.

5.2.2. Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlara göre aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Velilerin negatif tutumlarını gidermek için velilerle toplu ya da bireysel görüşmeler yapılabilir.
- İletişim seminerleri ve ikili ilişkiler sayesinde okullardaki iletişim problemleri çözülebilir.
- Okullardaki ders araç gereçlerinin eksikliği, okulun fiziki ortamının düzenlenmesi gibi ihtiyaçları ilçe milli eğitim müdürlüğü ve farklı yardım kuruluşları aracılığı ile giderilebilir.
- Her okul kendi çevre şartlarına göre planlama yaparsa çevre sorunlarından en az düzeyde etkilenirler.
- Kurumu benimsemeyen öğretmenlere okul içi ya da ilçe bazında sosyal etkinlikler düzenlenip okulun bulunduğu çevrenin şartlarına göre özlük haklarında iyileştirmeler yapılırsa öğretmenlerin kurumla kaynaşması sağlanabilir.
- Her bir öğretmene sorumluluk verilerek okulu sahiplenmesi ve birliktelik duygusu kazanması sağlanabilir.
- Kurum dışından gelen yoğunluğu azaltmak için okul dışından gelen sosyal etkinlik taleplerine sınır getirilebilir.

- Çok göç alan bölgelerdeki okullar da çok iyi bir planlama yaparak göçle gelen öğrencileri okullara ve sınıflara paylaştırarak göç sorununun okullarda ki etkilerini azaltabiliriz.

5.2.3.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırmada formların kullanılabilmesi için bazı kurum ve kuruluşlardan izin alınması gerekmektedir. Bu süreç yirmi günü bulmaktadır. Araştırmacılar araştırma sürecini planlarken bu süreye dikkat etmelidir.
- Bu araştırma İstanbul Beyoğlu ilçesindeki resmi okul yöneticilerinin çalışma koşulları üzerinde yapılmıştır. Bu araştırma Beyoğlu'ndan farklı yapıdaki il ve ilçelere uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1997). *Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara, PEGEM Yayın No:10.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akaya, Ş., Yıldız, A., Feyzullah, T., Bülbül, Ö., Bağ, G., Arslan, S., Nar, E., Aşcı, M., Ve Kurtoğlu, İ. (1998). *Eğitim Yönetimi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Ders Notları*
- Aksoyalp, Y. (2010). 21.Yüzyılda Okul Yöneticisinin Niteliği: Öğretim Liderliği *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20: 143-146
- Albayrak, F. *İlköğretim Okullarının Yönetiminde Okul Aile Birliklerinin Okul Yönetimine Katkısı*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, EBE, Ankara 2004: 22
- Aslanargun, E., Bozkurt, S. (2012). Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(2):349-368
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*. Genişletilmiş 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi: Karar Verme*. Ankara Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydınbaş, E. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi EBE 2016:129
- Aydoğan, İ. & Helvacı, M.A. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2):41-60.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Yayın No:172.
- Aytaç, T. (2002). Post-modern eğitim yöneticisi. İçinde, *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*, 16-17 Mayıs, 59-64.

- Aytaç, T. (2004). Milli Eğitim Dergisi Sayı 162, *Okul Merkezli Bütçe Anlayışı* https://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/aytac.htm [23.04.2018]
- Bal, H.(2013). *Nitel araştırma yöntemi (1)*. Isparta: Fakülte Kitabevi Yayınları,
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Balcı, A. (2011). *Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi*, *Eğitim ve Bilim*, 36 (162): 196-208.
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi* Ankara: Pegem A Yayınları.
- Başaran, İ. E., (1994). *Eğitime Giriş, Kadioğlu Matbaası*. 4.Basım, Ankara,
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç (2004). *Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya: 298
- Behar-Horenstein, L. S. (1995). Promoting effective school leadership: A change-oriented model for the preparation of principals. *Peabody Journal of Education*. 70(3):16-17.
- Blandford, Sonia. (1997). *Resource Management in Schools*, Pitman Publishing, London.
- Bozan, Mahmut. (2002). *Merkeziyetçi Yönetimden Yerinden Yönetime Geçişte Alternatif Yaklaşımlar; Millî Eğitim Bakanlığı Örneği; (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Malatya.*
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Okulda Yönetim Süreçleri ve İşleri*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. 14. Basım Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar*. 15.Baskı. Ankara: Pegem A.
- Can. N. (2002). *Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi*. *Millî Eğitim Dergisi*. Ankara: MEB Basım Evi,
- Cherian, F. & Daniel, Y. (2008). Principal leadership in new teacher induction: Becoming agents of change. *International Journal of Education Policy and Leadership* 3(2):8
- Coffin E. (2004). The 21st century principal: A call to action. The importance of developing leadership capacity for the improvement of student learning. www.casciac.org/pdfs/principal_position_paper.pdf [17.04.2018].
- Cuban, L. (1985). Principaling: Images and roles. *Peabody Journal of Education*, 63(1):107-119.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V.(2002) *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., (2001). Challenging The Orthodoxy of Effective School Leadership, *Leadership in Education*, Vol.4, No:1.
- Dönmez, B. & Sincar, M. (2008). Avrupa Birliği Sürecinde Yükselen Ađ Toplumu Ve Eğitim Yöneticileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (24).
- Erçetin, Ş. Şule.(1993) *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler)*. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti, 186
- Ertürk, S. (1984). *Eğitimde Program Geliştirme*, Beşinci Baskı, Ankara:Meteksan Ltd, 34
- Gaston, W. D. (2005). *Defining the roles and responsibilities of public school assistant principals in Virginia*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The College of William and Mary in Virginia.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, (2004). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Algıları, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19: 73-84.

- Glatter, R. ve Kydd, L. (2003). Best Practice' in Educational Leadership and Management: Can We Identify It and Learn from It? *Educational Management Administration Leadership*, 31(3) :233,
- Glesne, C., *Nitel Araştırmaya Giriş*, Çev. Ed. Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P. (Anı Yayıncılık, 2012), 159.
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, Iss. 3.
- Guthrie, James W., Garms, Walter I. & Pierce, Lawrence C. (1988). *School Finance and Education Policy: Enhancing Educational Efficiency, Equality, and Choice*, Second Edition, Allyn and Bacon, Massachusetts, 217-231
- Güçlü, Nezahat (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi, *Millî Eğitim Dergisi* Sayı:135. Ankara: MEB Basım Evi.
- Güven, M, (2009), *Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Okul Rehberlik Hizmetleri ve Denetimleriyle İlgili Görüşleri*, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research* Vol. 2(9) Fall 2009:172
- Hesapçioğlu, M. (2006). Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu Ve Kalite Güvence Sistemleri, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 23, 143-160.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama. (Çeviri Editörü Selahattin Turan)*. Ankara: Nobel Yayınları, 336.
- IBE-International Bureau of Education.(1998). Curriculum development. *Educational Innovation and Information*, 97.
- Kara, C. (2007). *Denizli İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerine Dair Öğretmen Görüşleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü Denizli, 18.
- Kartal, S. (2007). *Türk Eğitim Sisteminde Eğitim Yönetiminin ilk Aşaması: Müdür Yardımcılığı-Bir Model Önerisi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Burdur:
- Kaya, Y. K.(1979). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını No:184.
- Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Kitap.

- Keleş, B.(2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri, Çorum İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, EBE., Ankara:70.
- Keskinkılıç, K.(2007). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Koç, H. (2012). *Okul Yöneticileri Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul:72
- Kuehn, Larry. (1996). "School-based Budgeting/Site-based Management", BTCF Research Report, Section XII, 9,12.
- Loc, N. (2011). Developing management skills for the learners of educational management and leadership programs in Vietnam- challenges and solutions, Hanoi: University of Education, VNU, 1-16
- Lyons, J. E. (2010). The principalship. <http://www.education.uncc.edu/jelyons> [17 Nisan 2010].
- Maral, M. (2016).*Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi EBE, Sakarya:139
- Markley, D. L. (2008).The changing roles and responsibilities of the high school principal. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Widener University:53.
- Memduhoğlu, B. H. & Yılmaz. K.(2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Akademi, İstanbul
- McMillan, J. H. ve Schumacher, S. (2006). Research in education: Evidence-based inquiry (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici ve Öğretmenlerin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Kararları *T.C. Resmi Gazete*, 26308, 16.12.2006.
- Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği *T.C. Resmi Gazete*, 30455, 21 Haziran 2018
- Murphy, J. (1993). Restructuring Schools, Cassell, London,5-47.

- Odden, Allan & Kim, Lori. (1992). Changing School Finance: Imperative for the 90's, *Education Digest*, Vol.57, No.8, 4-8.
- Oswald, Lori Jo. (1997). *School-Based Management*. School Leadership: Handbook for Excellence. Edited by Stuart C. Smith and Philip K. Piele. Third Edition, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 195-196.
- Oral, Ş.(2005). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Kavramı Açısından Değerlendirilmesi, Batman İli Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, SBE. Diyarbakır:80
- Owens, R. G. (2001). *Organizational Behavior in Education – Instructional Leadership and School Reform*, Allyn and Bacon.
- Özdemir, S., Yalın, H. İ. & Sezgin, F. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Yenilenmiş 5.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özalp, İ.(1995). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık
- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması Ve Çevreye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklenen Ve onlarda Gözlenen Davranışlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4): 411-433.
- Öztürk, H. (1993). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 198
- Podmostko, M. (2000). Leadership for student learning: Reinventing the principalship. school leadership for the 21st century initiative. A Report of the Task Force on the Principalship. Institute for Educational Leadership, Washington. <http://www.iel.org/publications/21st-century-school-leadership.html> [17 Nisan 2018].
- Reyes-Gonzalez, S. (2007). Professional vitality: Perspectives from nine school principals. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Washington State University, College of Education.
- Sarıtaş, Mustafa.(1991). İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 174.
- Starratt, R.J. (2004). *Ethical Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Şirin, H. (2007). *Okul ve özellikleri. İçinde, S. Özdemir (Ed.). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M ve Taşdemir, İ (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi,* Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Şişman, M. & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin bazı başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(1) :13-26.*
- Şişman, M. (1996). *Etkili Okul Yönetimi, İlkokullarda bir Araştırma.* Yayınlanmamış Araştırma Raporu. Eskişehir, 96
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı: Etkili Okullar.* Ankara: Pegem A. Yayıncılık
- Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği.* 3.Baskı. Ankara: Pegem Akademi, 24
- Taymaz, H.(2003). *İlköğretim Ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.* Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı Okul Yönetimi,* A.Ü. E.B.F. Yayın No:180, Ankara,
- Turan, S. (2007). *Bir insan Olarak Okul Müdürü.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Turan, S., Yıldırım, N., Aydoğdu, E., (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi 2(3):65*
- Toprak, M.(2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okul Etkililiğine İlişkin Görüşleri, Adıyaman İli Örneği,*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, SBE. :Elazığ,60-61.
- Töremen, F., Kolay, Y. (2003). İlk Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi, 160*
- Uluğ, F.(1995). İlköğretimde Okul-Çevre İlişkileri *Gazi Üniversitesi End. San. Eğt. Fakültesi Dergisi: 181-196*
- Uygun, S. (2013). *TES Sorunları (Geleneksel ve Güncel). (1).* Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Vollansky, A & Bar-Elli D. (1995). "Moving Toward Equitable School-Based Management", *Educational Leadership, Vol.53, No.4, 61.*

Yiğit, B. (2000). Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara

Yiğit, B. & Bayraktar, M.(2006) .*Okul-Çevre İlişkileri*, Ankara: Pegem A Yayıncılık

Weiss, H. C. & Cambone, J. (1994). Principals, shared decision making, and school reform. *Educational Evaluation and Policy analysis*, 16(3): 287-301.



EKLER

Ek-1 : “DEVLET OKULLARINDAKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞMA KOŞULLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: İSTANBUL-BEYOĞLU ÖRNEĞİ ” KONULU YÜKSEK LİSANS TEZİ YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU:

1.Bölüm

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgiler yer almaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

Erkek []

Kadın []

2. Yöneticilikte geçen süreniz nedir?

1-5 yıl []

6-10 yıl []

11-15 yıl []

16-20 yıl []

21 yıl veya üstü []

3. Okulunuzun türü nedir?

Resmi []

Özel []

4. Eğitim seviyeniz nedir?

Lisans []

Yüksek Lisans []

Doktora []

5. Çalışmakta olduğunuz kurumun adı nedir?

.....

2.Bölüm

1. Yönetici olma sebepleriniz nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler neler olmalıdır?
3. Okul yöneticilerinin atanma ve görev yeri değişiklikleri hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
4. Size göre yöneticilik yaptığınız okuldaki öğretmen ve çalışanların yönetici olarak sizden beklentileri nelerdir?
5. Okul yönetiminde karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Çalışma koşullarınızı en çok etkileyen etmenler sıralayınız?
6. Okul yöneticileri okuldaki sorunları hangi özelliklerini kullanarak çözmektedir? Örneklerle açıklayınız.
7. Okul yöneticileri arasında nasıl bir iletişim söz konusu, okul yöneticileri arasındaki durumlar okul çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir örneklerle açıklayınız?
8. Okulun bulunduğu semt ve çevresinin sahip olduğu sosyo-ekonomik durum idarecilerin çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir?
9. Okullarının maddi durumu (ödenek, yardım vs.) okul yöneticilerinin çalışma koşullarını nasıl etkilemektedir?
10. Okul yöneticilerinin durumlarını maaş ve özlük hakları açısından değerlendiriniz?
11. Okulunuzda çalışmalarınızı olumlu yönde etkileyen durumlar nelerdir?
12. Okulunuzda çalışmalarınızı olumsuz yönde etkileyen genel sorunlar nelerdir?
Bu sorunların çözülmesinde yaptığınız veya önerdiğiniz çözümler nelerdir?

Ek-2

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formunu Uygulamak İçin İzin Belgesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.7774969

29/05/2017

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 16.05.2017 tarihli dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 23.05.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi İsa YÜCE'nin "**Devlet Okullarındaki Okul Yöneticilerinin Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi: Beyoğlu İlçesi Örneği**" konulu tezi kapsamında, ilimiz Beyoğlu ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan idarecilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
29/05/2017

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

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

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5a0f-4370-37cd-8ec3-c7de kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: İsa YÜCE

Doğum Yeri: TRABZON

Doğum Tarihi: 19.11.1986

Email: isayuce666@gmail.com

Tel: 507-745-29-37

Eğitim Bilgileri

Lisans: Karadeniz Teknik Üniversitesi-Eğitim Fakültesi (Fatih)-İlköğretim Bölümü-Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı devam etmekte

İş Deneyimi

Şırnak İli Silopi İlçesi Cumhuriyet İlkokulu Sınıf Öğretmeni

Şırnak İli Silopi İlçesi Hürriyet İlkokulu Müdür Vekili

İstanbul İli Beyoğlu İlçesi Mehmet Akif Ersoy İlkokulu Sınıf Öğretmeni

İstanbul İli Beşiktaş İlçesi Mahmut Erseven İlkokulu Müdür Yardımcısı