

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI GÜÇLÜKLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Mustafa KULU

İSTANBUL, 2008

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI GÜÇLÜKLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:

Mustafa KULU

060712073

Danışman:

Yrd. Dç. Dr. Sevinç PEKER

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim.

(İmza)

ÖNSÖZ

Okul yöneticilerinin, okulun amaçlarını gerçekleştirmek, kurum kültürünü korumak ve yaşatmak ve başarıyı artırmak gibi temel görevleri vardır. Bunlar için yöneticinin etkili liderlik anlayışına sahip olması; iletişim, problem çözme, kriz yönetimi ve takım çalışması konularında donanımlı olması gerekir. Bunlardan başka etkili liderin kendini ve kurumunu tanıması, olası güçlüklerin farkında olması gerekir. Problemlerin bilincinde olup bunları tanılamak, yönetim sürecini pozitif yönde etkileyecek, gereksiz zaman kaybına neden olmayacaktır. Sorunların farkında olamayan bir lider kısır döngü içine düşecek verimli olamayacaktır.

Bu bağlamda bu çalışma, okul yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükleri tespit etmek için yapılmıştır.

Bu çalışmayı yüksek lisans tezi olarak yöneten ilgi ve içtenliğini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER' e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışma yaptığım tüm okullardaki yöneticilere, destek olan tüm arkadaşlarıma en önemlisi eşim Yasemin ve biricik yavrum Çağan'a fedakârlıklarından dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa KULU

İstanbul/Haziran 2008

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIĞI GÜÇLÜKLER Mustafa KULU

ÖZET

Okul yöneticilerinin, lider olarak görev yapmasına ilişkin beklentiler her geçen gün artmaktadır. Bu beklentilere karşın durmadan büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasi, artan ve çeşitlenen okul ihtiyaçları, mali ve insani kaynakların yetersizliği, fiziki yapıların çağın gereklerine cevap verememesi gibi etkenler okul yöneticilerinin, enerjilerini doğru kanalize edemeyerek lider olmasını güçleştirmektedir. Buna bir de eğitim lideri yetiştirme sorunu eklenince durum daha da içinden çıkılmaz hale gelmektedir. Lider, vizyonu, cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, mükemmel bir takımı, strateji ve taktik planları olan ve hesaplı riskler almasını bilen kişiliğe vakıf, olan ve olası sorunların farkına varabilen ve bunlara çözüm yolu üretebilen nitelikte olmalıdır.

Bu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlüklerin neler olduğu araştırılmıştır. Çalışma; giriş, yönetim, eğitim yönetimi, yönetici ve lider, eğitimde liderlik, yöneticilerin karşılaştığı güçlükler ile ilgili araştırmalar, yöntem, bulgular ve yorumlar, sonuç ve önerilerden oluşmuştur.

Araştırmanın evrenini, 2007–2008 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Eminönü ve Fatih ilçelerinde 38 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 112 okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı oluşturmuştur.

Ölçek olarak 5’li Likert testi uygulanmış, elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler amaçlara uygun olarak frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama(\bar{x}), standart sapma (ss), t testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. %91,7 ile “Okul müdürlerinin güçlük olarak gördüğü konular çalışacağı personelin seçimini kendisi yapmaması”, %88,9 ile “üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerinin yeterince dinlenilmemesi”, %85,7 ile “okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması” gibi alanlardır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, yönetici, lider, eğitim yöneticisi, eğitim kurumu.

DIFFICULTIES THAT PRIMARY SCHOOL MANAGERS RUN UP DURING MANAGEMENT PROCESS

Mustafa KULU

ABSRTACT

Expectations of school managers are increasing day by day as a leader. As well as these expectations, growing and confusing bureaucracy, increasing school needs, inefficiency of human and fund source make it more difficult. The situation becomes more puzzled when added training school managers besides these problems. A leader is a person with a vision, courage, knowledge and experience enabling him/her to make accurate decisions and to have a perfect group strategy and tactical plans as well as taking prudent risks. In this research I have worked on “the problems of school managers in school management”. The research consists of introduction, management, education management, managers and leaders, educational leadership and related researches, methods, findings, comments, results. The research is applied in İstanbul, Fatih and Eminönü regions in 2007/2008 educational year in the public schools to 112 school managers and deputy managers. Likert tests are used and SPSS statistic program is used in analyzing the input data. The input data is analyzed using frequency, percentage, arithmetic average, standard deviation and T test in accordance with the proposes. In the last part of research, the findings about the problems are mentioned. With the ratio of %91, 7 school managers cant select their stuff, with the ratio of %88, 9 seniors don't take into consideration of their juniors' propositions, with the ratio of %85, 7 inadequate fund for school needs are the basic problems in school management.

Key Words: management, manager, leader, educational manager, educational institution.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	
ABSRTACT.....	
İÇİNDEKİLER	
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTE.....	viii
GİRİŞ.....	1

I.BÖLÜM YÖNETİM

1. 1 Yönetim Kavramı	2
1.2.Yönetim Yaklaşımları.....	2
1.2.1.Amaç Odaklı Yönetim (Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı)	2
1.2.2.Süreç Odaklı Yönetim	2
1.2.3.Otokratik Yönetim	3
1.2.4.Koruyucu Yönetim	3
1.2.5.Destekçi Yönetim	3
1.2.6.Birlikçi Yönetim	3
1.3.Yönetim Biliminin Kısa Tarihçesi.....	4
1.3.1.Bilimsel Yönetim Anlayışı	4
1.3.2. Klasik Örgüt Teorisi	5
1.3.3. Neoklasik Yönetim Anlayışı.....	6
1.4.Yönetim Süreçleri.....	7
1.4.1. Tanımı.....	7
1.4.2. Planlama.....	7
1.4.3. Örgütlenme	10
1.4.4. İletişim	10
1.4.5. GÜdüleme.....	11
1.4.6. Denetleme ve Değerlendirme	12

II.BÖLÜM YÖNETİCİ VE LİDER

2.1.Yönetici.....	15
2.1.1 Farklı Yönetici Tipleri	16
2.1.2. Göreve ve İlişkiye Verdikleri Öneme Göre Yönetici Türleri.....	16
2.1.3. Konumlarına Göre Yönetici Türleri	17
2.1.4.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	18
2.1.5. Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi	19
2.2. Liderlik	19
2.2.1.Liderin Güç Kaynakları	21
2.2.2. Liderin Kişilik Özellikleri.....	23
2.3. Yönetici ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması	26
2.4. Yeni Kavramlar	29
2.4.1. Yönetişim.....	29
2.4.2. Katılım	30
2.4.3. Seçenekler.....	30

2.4.4. Güçlendirme.....	30
2.4.5. Kazanılan Otorite.....	31
2.4.6. Sinerji.....	31

III.BÖLÜM EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ

3.1.Eğitim Yönetimi	32
3.2. Okul Yönetimi	34
3.3. Türkiye’ de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci	42

IV.BÖLÜM İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER

4.1. Problem Cümlesi	49
4.2. Amaç.....	49
4.3. Alt Problemler	49
4.3.1.Deneklerin Kişisel Özellikleri	49
4.3.2. Fiziki ve ekonomik güçlükler	49
4.3.3. Kurumsal Güçlükler.....	49
4.3.4.İnsan Kaynaklı Güçlükler	50
4.4. Araştırmanın Önemi	50
4.5. Sayıtlılar.....	50
4.6. Sınırlıklılar.....	51
4.7. Tanımlar.....	51
4.8. Yöntem	52
4.9. Evren ve Örneklem	52
4.10.Bulgular Ve Yorumlar	53
4.10.1. Deneklerin Kişisel Nitelikleri	53
4.10.1.1.Deneklerin Yaş Durumu	53
4.10.1.2. Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	54
4.10.1.3. Deneklerin Meslekteki Kıdemleri.....	55
4.10.1.4. Deneklerin Yöneticilikteki Kıdemleri	56
4.10.1.5. Deneklerin Görevleri	57
4.10.1.6. Deneklerin Mezun Oldukları Okullara göre Durumları	58
4.10.1.7. Deneklerin Öğrenim Durumları.....	59
4.10.1.8. Deneklerin Katıldığı Kurs Veya Seminerler.....	60
4.10.2. Fiziki ve Ekonomik Güçlükler.....	62
4.10.2.1. Öğrenci Sayısı Yoğunluğundan Karşılaşılan Güçlükler	62
4.10.2.2. Bina yetersizliği Yönünden Karşılaşılan Güçlükler	64
4.10.2.3. Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Güçlükler	67
4.10.2.4. Personel Eksikliğinden Kaynaklanan Güçlükler	70
4.10.2.5. Okulun Demirbaş Bakım Ve Onarımları İle Bilgi Teknoloji Eksiklerini Giderecek Teknik Personelin Bulunmaması Kaynaklı Güçlükler	71
4.10.3. Kurumsal Güçlükler.....	72
4.10.3.1. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Güçlükler	72
4.10.3.2. Kurumsallaşamama Nedenli Güçlükler	72
4.10.3.3. Yetki Yetersizliğinden Kaynaklı Güçlükler	74
4.10.3.4. Yoğun Bürokrasi Kaynaklı Güçlükler	75

4.10.3.5. Siyaset ve Siyasilerin Müdahalelerine Bağlı Güçlükler	76
4.10.3.6. Alınan Kararların Sık Sık Değiştirilmesine Bağlı Güçlükler	76
4.10.3.7. Milli Eğitim Mevzuatına Bağlı Güçlükler	77
4.10.3.8. Denetimlerdeki Tutarsızlıklara Bağlı Güçlükler.....	78
4.10.4. İnsan Kaynaklı Güçlükler	79
4.10.4.1. Personel Performansına Bağlı Güçlükler.....	79
4.10.4.2. Problem Çözme Becerileri ile İlgili Güçlükler	80
4.10.4.3. İletişim Becerileri ile İlgili Güçlükler.....	81
4.10.4.4. Eğitim Yetersizliği ile İlgili Güçlükler	83
4.10.4.5. Öğrencilerin Yaş Dönemleri ile İlgili Güçlükler	84
4.10.4.6. Velilerden Kaynaklı Güçlükler	85
4.10.4.7. Personelin Yaşından Dolayı Karşılaşılan Güçlükler	86
4.10.4.8. Personelin Cinsiyetinden Dolayı Karşılaşılan Güçlükler	88
4.10.4.9. Hizmet içi Eğitim Faaliyetlerinin Yetersizliği ile İlgili Güçlükler	90
4.10.4.10. Teknolojik Gelişmeleri Takip Edememek ile İlgili Güçlükler	91
4.10.4.11. Kırtasiye Yoğunluğu ile İlgili Güçlükler	93
4.10.5. Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı	93
SONUÇ	125
KAYNAKÇA.....	128
EKLER.....	131
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM KURUMLARI.....	140
YÖNETİCİLERİ YÖNETMELİĞİ	140
ÖZGEÇMİŞ	154

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Planlama Süreci.....	9
Tablo 2: Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri	28
Tablo 3: Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması	28
Tablo 4: Deneklerin Yaş Durumları	53
Tablo5: Yaş-Görev-Cinsiyet Tablosu	54
Tablo 6: Deneklerin Meslekteki Kıdemleri	55
Tablo 7: Deneklerin Yöneticilikteki Kıdemleri	56
Tablo 8: Deneklerin Görevleri	57
Tablo 9: Deneklerin Mezun Oldukları Okullara Göre Durumları	58
Tablo 10:Deneklerin Mezun Oldukları Okullara Göre Durumları	59
Tablo 11:Deneklerin Öğrenim Durumları	59
Tablo 12:Deneklerin Katıldığı Kurs veya Seminerler	61
Tablo 13:Öğrenci Sayısı yoğunluğundan Kaynaklı Güçlükler.....	62
Tablo 14:Sınıf Mevcutları Tablosu.....	63
Tablo 15:Sınıf Mevcutları Tablosu.....	64
Tablo 16:Bina Yetersizliği Yönünden Karşılaşılan Güçlükler	64
Tablo 17:Bina Güçlükleri Tablosu	65
Tablo 18:İdari Odaların kullanışsız oluşu Tablosu	66
Tablo 19: İdari Odaların kullanışsız oluşu Tablosu.....	66
Tablo 20:Ekonomik Nedenli Güçlükler.....	67
Tablo 21:Ekonomik Nedenli Güçlükler.....	68
Tablo 22:Okul Harcamalarının Yetersiz Olması Tablosu	69
Tablo 23:Okul İhtiyaçlarının Yerel İmkânlarla Karşılama Tablosu.....	69
Tablo 24:Personel Eksizliği Tablosu	70
Tablo 25:Teknik Personel Bulunmaması Tablosu.....	71
Tablo 26:Örgüt İklimi Tablosu	72
Tablo 27:Örgüt İklimi Olmaması Tablosu.....	73
Tablo 28:Örgüt İklimi Olmaması Tablosu.....	73
Tablo 29:Yetki Yetersizliği Tablosu.....	74
Tablo 30:Çalışacağı Personeli Seçememe Tablosu	74
Tablo 31Merkeziyetçi Bir Yönetimin Tablosu.....	75
Tablo 32:Siyaset ve Siyasi Müdahaleler Tablosu.....	76
Tablo 33:Alınan Kararların Değiştirilmesi Tablosu	77
Tablo 34:Milli Eğitim Mevzuatına Bağlı Güçlükler Tablosu.....	77
Tablo 35:Denetimlerdeki Tutarsızlıklar Tablosu.....	78
Tablo 36:İnsan Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	79
Tablo 37:Problem Çözme Becerileri İle İlgili Güçlükler tablosu.....	80
Tablo 38:Kendini Yetersiz Hissetme Tablosu	80
Tablo 39:İletişim Tablosu	81
Tablo 40:Eğitim Yetersizliği İle İlgili Güçlükler Tablosu.....	82
Tablo 41:Eğitim Yetersizliği İle İlgili Güçlükler Tablosu.....	83
Tablo 42:Öğrencilerin Yaş Dönemleri İle İlgili Güçlükler Tablosu.....	83
Tablo 43:Velilerden Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	84
Tablo 44:Velilerden Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	85
Tablo 45:Yaşından Dolayı Karşılaşılan Güçlükler Tablosu	85
Tablo 46:Yaşından Dolayı Karşılaşılan Güçlükler Tablosu	86

Tablo 47:Cinsiyet Tablosu.....	87
Tablo 48:Cinsiyet Güçlüğü Tablosu.....	88
Tablo 49:Eğitim Faaliyetlerinin Yetersizliği Tablosu.....	89
Tablo 50:Teknoloji Kaynaklı Güçlükler.....	90
Tablo 51:Teknoloji Kaynaklı Güçlükler.....	91
Tablo 52:Kırtasiye Yoğunluğu Nedenli Güçlük Tablosu.....	91
Tablo 53:Maaş Tablosu.....	92
Tablo 54:Maaş Tablosu.....	93
Tablo 55:Okul Kaynaklarının Yetersizliği Tablosu.....	93
Tablo 56:Kaynakların Yetersizliği Tablosu.....	94
Tablo 57:Personel Yetersizliği Tablosu.....	94
Tablo 58:Personel Yetersizliği Tablosu.....	95
Tablo 59:Araç Gereç Eksikliği Tablosu.....	95
Tablo 60:Araç Gereç Eksikliği Tablosu.....	96
Tablo 61:Okul Binasının Yetersizliği Tablosu.....	96
Tablo 62:Okul Binasının Yetersizliği Tablosu.....	97
Tablo 63:Sınıf Mevcutları Tablosu.....	97
Tablo 64:Sınıf Mevcutları Tablosu.....	98
Tablo 65:Okul Bahçesi Tablosu.....	98
Tablo 66:Okul Bahçesi Tablosu.....	99
Tablo 67:Okul İhtiyaçlarını Yerel Kaynaklı Çözme Tablosu.....	99
Tablo 68:Okul İhtiyaçlarını Yerel Kaynaklı Çözme Tablosu.....	100
Tablo 69:İdari Odalar Tablosu.....	100
Tablo 70: İdari Odalar Tablosu.....	101
Tablo 71:Teknik Personel Tablosu.....	101
Tablo 72:Teknik Personel Tablosu.....	102
Tablo 73:Merkeziyetçi Yönetim Tablosu.....	103
Tablo 74:Siyasilerin Müdahaleleri Tablosu.....	104
Tablo 75:Fikirlerinin Dinlenilmemesi Tablosu.....	105
Tablo 76:Tutarsızlık Tablosu.....	106
Tablo 77:Karar Değiştirilmesi Tablosu.....	107
Tablo 78:Örgüt İklimi Tablosu.....	108
Tablo 79:Örgüt Kültürü Olmaması Tablosu.....	109
Tablo 80:Personel Tercihi Yapamama Tablosu.....	110
Tablo 81:Kırtasiye Yoğunluğu tablosu.....	111
Tablo 82:Kendini Yetersiz Hissetme Tablosu.....	112
Tablo 83:Eğitim Yetersizliği Tablosu.....	113
Tablo 84:Öğrenci Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	114
Tablo 85:Cinsiyet Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	115
Tablo 86:Yaş Nedenli Güçlükler Tablosu.....	116
Tablo 87:Teknoloji Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	117
Tablo 88:Eğitim faaliyetlerinin Yetersizliği Tablosu.....	118
Tablo 89:İletişim Tablosu.....	119
Tablo 90:Personel İsteksizliği Tablosu.....	120
Tablo 91:Veli Kaynaklı Güçlükler Tablosu.....	121

ŞEKİLLER LİSTE

Şekil 1: Denetim Öğeleri	13
Şekil 2: Yöneticinin Bulunduğu Konuma Göre Sahip Olması Gereken Nitelikler	18
Şekil 3: Deneklerin Yaş Durumu Grafiği	53
Şekil 4: Cinsiyet Grafiği	55
Şekil 5: Yöneticilerin Meslekteki Kıdem Dağılımı	55
Şekil 6: Deneklerin Görevleri	57
Şekil 7: Deneklerin Öğrenim Durumları	60
Şekil 8: Deneklerin Katıldığı Kurs veya Seminerler	61

GİRİŞ

Yönetim denildiğinde akla gelen kavramlardan biri yönetici diğeri de liderdir. İşlevsel olarak birbirine yakın olan bu kavramlar yüklendikleri anlamlar bakımından farklıdır. Her yönetici bir lider değildir. Lideri örgüt ortamına atama ile gelen üst konumdaki yönetici ile eş anlamda görmemek gerekir. Yönetici atama ile yönetime gelmesine karşılık, lider grup tarafından seçilen kimseye yine grup tarafından verilen bir niteliktir. Yöneticilerin daha iyi yönetim gösterebilmeleri için liderlik davranışlarını gösterebilmeleri gereklidir.

Eğitim yöneticilerinin, eğitim örgütlerini işler ve etkili duruma getirebilmeleri için lider olmaları gereklidir. Eğitim örgütünün amaçları ile işgörenlerin amaçlarını bağdaştırabilen kişilikte olmalıdır.

Eğitim lideri sonuç odaklı değil süreç odaklı olmalı, fırsat ve güçlüklerin farkında olarak varolan şartları ve koşulları değerlendirerek vizyonunu oluşturmalıdır. Eğitim lideri kendisini ve takımını iyi tanımalı, stratejik planını bunlara göre oluşturmalıdır.

Ülkemizde değişim ve gelişimin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için liderlik özelliği olan, çalışanları motive edebilen, iletişim becerileri yüksek, sorunların ve güçlüklerin farkında olabilen yöneticilerin görevlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

I. YÖNETİM

1.1 Yönetim Kavramı

Yönetim; belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiri ile uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.¹

Yönetim; kurumu amacına ulaştırabilmek için elde bulunan bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır.²

Yönetimin bilimsel bir temeli olmalı ve kişisel becerilerle bu süreç gerçekleştirilmelidir. Yani yönetici, bilimsel bilgilerle donanımlı olup bunları hayata geçirirken bir sanat icra eder gibi yaratıcı olmalıdır.

1.2.Yönetim Yaklaşımları

1.2.1.Amaç Odaklı Yönetim (Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı) Ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmış yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında sorunun çözülmesi kendi başına bir amaçtır. Yönetim etkinliklerinin çoğunluğunu, bürokratik işlemler ve mevzuata uymak için yapılan çalışmalar oluşturur. Bu yönetim anlayışında zamanın çoğu bir sorundan diğerine geçerek harcanır ve sorunların çoğu tam olarak çözülemez. Yapılan iş üzerinde gerekli sürenin harcanıp harcanmadığı ve sonucun elde edilip edilmediğine bakılır.³

1.2.2.Süreç Odaklı Yönetim Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetim yaklaşımları, amaçlara ulaşmada süreç üzerine odaklanmanın gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Amaç, üretilen mal veya hizmette kaliteyi artırmak, beklentilere daha etkili

¹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.3.

² Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.17.

³ Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Ankara, 2005, s.84.

şekilde karşılık vermek olduğunda, yöneticinin odak noktası sonuçları kontrol etmek değil, üretim esnasında etkide bulunarak süreci amaca uygun hale getirmektir.¹

1.2.3. Otokratik Yönetim Otokratik yönetim, baskıcı bir yönetimdir. Bu yaklaşımda bütün güç yöneticinin elinde toplanır. Yöneticinin emirleri astlar tarafından koşulsuz olarak yerine getirilir. Aksi durumda ceza verilir. Otokratik yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici, en iyi bilen, astlarınca izlenmesi gereken bir otorite olarak; astlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür.²

1.2.4. Koruyucu Yönetim İşgörenlerin kendilerini güvende hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimlerini karşılama ön planda tutulur. Çünkü işgörene sağlanan yararlarla, amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır.³

1.2.5. Destekçi Yönetim İkinci Dünya Savaşı' dan sonra ortaya çıkan bu yönetim anlayışına göre, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için işgörenler desteklenir. Bu anlayışa göre işgören özgeçmiş, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri itibarıyla tanınır ve kendini geliştirmesi için önderlik edilir. Bu yönetim anlayışı, işgörenlerin işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır.⁴

1.2.6. Birlikçi Yönetim Kendi kendini yönetmede ve denetlemede yeterli olan eğitimli ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan bir yönetim şeklidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir biçimde yürütülmesi için bürokratik engeller kaldırılmaya, işgörenleri ihtiyaçlarının karşılanması kolaylaştırılmaya, onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminde işgörenlerin mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı kurumuna yüksek düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür.⁵

¹ Özden, a.g.k., s.86.

² Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.45.

³ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.20.

⁴ Erdoğan, a.g.k., s.20.

⁵ Erdoğan, a.g.k., s.21.

1.3.Yönetim Biliminin Kısa Tarihçesi

Her alanda olduğu gibi yönetim biliminin de temelinde değişik kuramlar bulunmaktadır. Kuram yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir yoldur. Uygulama yapabilmek için kuramdan daha iyi bir rehber yoktur. Nitekim yönetim uygulamalarının çoğunun temelinde kuramsal düşünceler bulunmaktadır. Bu nedenle belli başlı kuramlara değinilmiştir.

1.3.1.Bilimsel Yönetim Anlayışı Bu yönetim anlayışının babası Frederic W. Taylor'dur. 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabı yazması ile başlar. Taylor bu eserini sunduğu zaman, hareket ve fiziksel düzenleme ilkeleriyle uzun yıllar yöneticilerin esin kaynağı oldu. Taylor'a göre işgören, makinenin hareketsiz bir parçasıdır ve iyi programlanmadığı zaman verimsizleşir. Bu nedenle işgörenin çok iyi şekilde kontrol edilmesi gerekir. Taylor' un geliştirdiği "Bilimsel Yönetiminin" temel ilkeleri altı başlık altında toplanabilir.¹

- İş süresi araştırma ilkesi: Her bir üretim etkinliği için süre çalışması ve standart bir süre belirlenmelidir.
- Parça başı ödeme ilkesi: Ücret üretim miktarına göre ve süre standardına göre ödenmelidir. Yüksek üretim ve verimlilik ödüllendirilmeli, verimsiz çalışma ve başarısızlık cezalandırılmalıdır.
- Performansın, planlamadan ayrılması ilkesi: Yönetim, üretim araçlarını, yöntemleri ve uygulamaları planlamalı, personel bu planları uygulamalıdır.
- Bilimsel Çalışma Yöntemleri İlkesi: Yönetim, önce bilimsel yöntemleri kullanarak bir işin en iyi şekilde nasıl yapılacağını önceden belirlemedir. Sonra belirlenen işi en iyi şekilde yapacak personeli seçmeli yetiştirmeli ve geliştirmelidir.
- Yönetimsel Kontrol İlkesi: İşin yapılması için gerekli işlemlerin belirlenen zaman içinde uygulanması sağlanmalı ve işçiler sürekli olarak denetlenmeli, başıboş bırakılmamalıdır.

¹ Karip, E., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2004, s.56.

- İşlevsel yönetim İlkesi: örgütler, uzmanlar arasında koordinasyonu en iyi sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

Taylor' a göre yöneticinin temel görevi, emrindeki 5 M' i kullanarak örgüt amaçlarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu 5 M şunlardır: insan(man), para(money), malzeme(material), makine(machine), yöntem(method)¹

1.3.2. Klasik Örgüt Teorisi

Taylor gibi başarılı bir mühendis olan H. Fayol da işletmecilik üzerine düşünceler geliştirmiştir. Birey ile işin uyumu esasına dayanan bilimsel yönetim anlayışı ile aynı dönemde ortaya çıkan bir ekoldür. Bu ekolün amacı; etkili bir örgüt yapısını önerabilmektir. Fayol, Urwick, Weber ekolün temsilcilerindendir.

Fayol, yönetimi; planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol alt süreçleri altında toplamıştır. Fayol geliştirmiş olduğu yönetim süreçlerine rehberlik edecek on dört ilke belirlemiştir. Bunlar; iş bölümü, yetki, disiplin, emir birliği, örgütün bireyden önce gelmesi, adil ödeme, duruma göre eğişebilen merkezi yönetim, emir komuta zinciri, düzen, adalet, personelin sürekliliği, astların girişimciliğinin desteklenmesi ve birlik ruhu.²

Yönetimin formülleşmesi: Luther Gulick ve Lyndall Urwick de fayol gibi yönetim süreçleri üzerinde durmuşlardır. Gulick ve Urwick (1937), yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yönetme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme alt süreçleri POSDCORB altında formüle etmiştir.³

M. Weber ve Bürokratik Örgüt: Yönetim biliminin öncülerinden biri de M. Weber' dir. İdeal örgüt yapısını kavramlaştırmaya çalışan Weber(1864–1920), altı temel boyuta sahip olan bürokrasi modelini geliştirmiştir. Weber' e göre işgörenler arasında bölünleşme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar, işgörenlerin teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi örgütü oluşturan temellerdir.⁴

¹ Şişman, M.-Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002, s.11.

² Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.27.

³ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 2005, s.22.

⁴ Erdoğan, a.g.k. s.28.

1.3.3. Neoklasik Yönetim Anlayışı

Neo-klasik yönetim teorisinde insan, her şeyden önce sosyal bir varlıktır. Bu akım 1940-1950'lerde etkili olmuştur. Bu teoriyi savunanların örgüt, yönetim ve örgütteki insan kavramları şunlardır: Kişiler arası ilişkiler, sosyal ve teknik sistemler arası etkileşim ve uyum, grup ve grup davranışı, formal-informal grup, liderlik, motivasyon, karara katılma, moral, iş doyumunu, çatışma gibi konulardır. Elton Mayo, Kurt Lewin, Chertter I. Bernard, ve Chris Argyris neo klasikler içinde yer alır¹

Dr. Mayonun çalışmalarında etkilenen McGregor, Taylor, Weber ve Fayol'un klasik yönetim kuramının tasvirini yapmıştır. Douglas McGregor buna X kuramı adını vermiştir. McGregor göre X Kuramının varsayımları şunlardır.

- Ortalama insan işi sevmez.
- Sorumluluktan kaçır hırslı değildir.
- Bencildir, kendi amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
- Yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz.
- Parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir.

McGregor daha sonra bilimsel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y kuramının varsayımlarını ise şu şekilde sıralamıştır:

- Ortalama insan işten nefret etmez. İş başarı ve tatmin kaynağıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
- Başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini, iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.

¹ Şişman, M.-Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002, s.16.

- Örgütsel sorunların çözümünde tahayyül, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az deha geniş ölçüde dağılmıştır.

Böylece McGregor, yöneticilikte “beşeri ilişkiler” akımını başlatmıştır. Bu varsayımlar o kadar etkili olmuştur ki, bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşüncede Y teorisinin ilkelerine değinilmeden geliştirilememiştir.¹

1.4.Yönetim Süreçleri

1.4.1. Tanımı

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır.² Yönetim süreçleri denildiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler anlaşılmalıdır. Genel olarak yapılan bu işleri aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

1.4.2. Planlama

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak takip edilecek yolun tespiti demektir. Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, örgütsel verimliliğinin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır.³ Plan; örgütün gereksinimlerinin saptanması ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiligi önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar.⁴

Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yöneticisi neyi nasıl yapacağını iyi planlamak zorundadır. Bu yüzden yıllık çalışma planı hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı gibi durumları ayrıntılı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha çaba harcama, daha az zaman ve insan gücü ile sonuç alma çabası içinde olmalıdır Planlamanın genel özellikleri;

- Planlama her şeyden önce geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama Belirli bir dönemi kapsar
- Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.

¹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s.27

² Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.75.

³ Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye Uygulamaları, Ankara, 1996, s.10.

⁴ Kaya, a.g.k. s.11.

- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte gerektirir.
- Planlama işiyle görevlendirilmiş belirli organlar bulunmalıdır.
- Planlama araştırmaya dayanmalıdır.
- Planlama sürekli olmalıdır.
- Planlama geliştirilebilir olmalıdır.
- Planlama kıt kaynakların tutumlu olarak kullanılmasına dayalı olmalıdır.
- Planlama yalın ve net olmalıdır.
- Planlamaya katılım olmalıdır.¹

Planlama yapılırken sorulacak sorular

- Ne zaman yapılacaktır?
- Ne kadar sürede yapılacaktır?
- Kim tarafından yapılacaktır?
- Nasıl yapılacaktır?
- Gerekli kaynaklar nerelerden sağlanacaktır?

Yukarıdaki ilkeler ışığında oluşturulabilecek bir planlama sürecini, farklı bir şekilde aşağıda sunulan sistematığe göre de yapılandırmak mümkündür.

¹ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.115.

PLANLAMA SÜRECİ

Nereye gitmek istiyoruz?.....	Durum analizi	Stratejik düzey
Şu anda neredeyiz?.....	Hedefler	
Nasıl ulaşacağız?.....	Stratejiler	
Ne zaman varacağız?.....		Operasyonel düzey
Kim sorumlu olacak?.....	Uygulama	
İstedığımız yere ulaşabildik mi?.....	Değerlendirme	

Tablo 1 Planlama Süreci

- Durum Analizi; Bu aşamada plan yapılacak konuyla ilgili mevcut durum analiz edilir. Durumu iyi bir şekilde açıklayabilmek için daha önceki gelişmelerden başlanarak içinde yaşanılan zaman ve geleceğe yönelik tahminlerde ortaya konur.
- Hedeflerin Geliştirilmesi; Bu aşamada planın hedefleri belirlenir. Hedef belirlenirken mevcut durum ile olması gereken durum göz önünde bulundurulmalıdır.
- Stratejiler; Planda yer alan hedeflere hangi yollarla varılabileceği belirlenir. Bu aşamada bir veya daha fazla strateji geliştirilmeye çalışılır.
- Uygulama; Stratejilerin nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceği belirlenir. Bu safhada sorumlu kişiler de belirlenir.
- Değerlendirme; Bu aşamada daha önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konur.¹

¹ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.116.

1.4.3. Örgütlenme

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulmasına yönelik olarak yapılan eylemlerdir. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasıdır. Örgütlenme, bir kuruluşun çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama, belirlenen amacı gerçekleştirebilmesi için en uygun yapıyı kurma olarak da tanımlanabilir.¹

Örgütlenme, planlama ile iç içedir. Planlama aşamasında amaçlar belirlenirken, örgütlenme aşamasında amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yürütecek kişilerin rol ve sorumlulukları belirlenir.

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütlenme yapmak zorundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan eğitim iş görenlerinin, kullanılan araç ve gereçlerini güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, komisyon ve benzeri çalışmaları gerekir.²

Bu işlev, bir örgütte yürütülecek etkinliklerin saptanmasını, bu etkinliklerin kümelenmesini ve yönetsel yetke ve sorumluluğun paylaşılmasını da içerir.

1.4.4. İletişim

İnsanlar doğal olarak çevresinde olup bitenleri bilmek ve anlamak isterler. Aynı şekilde insanlar sahip oldukları duygu ve düşünceleri karşı tarafa aktarmak isterler. Bu özellikler nedeniyle insanlar arasında gerçekleşen “iletişim” denilen süreç doğar. Yöneticilerin sürekli yüz yüze oldukları insan ilişkileri, çatışma, halkla ilişkiler, güdüleme, tören, toplantı, karşılama, uğurlama gibi birçok eylem iletişim kavramının içinde algılamak mümkündür.

Bu durumda iletişimi, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz.³ Eğitim bir etkileme sürecidir, etkileşim aracı ise iletişimidir.

¹ Erdoğan. a.g.k. s.105.

² Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim sistemi, Ankara, 1994, s.49.

³ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.93.

İletişim bir süreç olduğuna göre bu süreci oluşturan değişik unsurlar olmalıdır. Aristo'ya göre iletişimin üç temel ögesi vardır. Bunlar "konuşmacı", "konuşmacının sözleri" ve "dinleyici" dir. Bu sınıflamaya büyük ölçüde benzeyen, bu gün de genel olarak kabul gören iletişim unsurlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Amaç—Gönderici—Mesaj—Kanal—Alıcı—Etki

Amaç; iletişime yön veren unsurdur. İletişimin etkisi, amacın gerçekleşmesine bağlı olarak ölçülebilir.

Gönderici; mesajı ileten insan ya da insan grubudur. Göndericinin, gönderilecek mesajın önce saptanmasına, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermesi gerekir.

Mesaj; Burada iki nokta önemlidir; mesajın dili ve içeriği. Mesajın dili alıcı tarafından anlaşılabilir, açık, net, ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır. Mesaj alıcının eğitsel ve sosyal düzeyi ile uygun bir düzeye sahip olmalıdır.

Kanal; Mesajın alıcıya iletiildiği yoldur. Bu yollar göze, kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir.

Kanallar, düzenli işlemeli ve denetlenebilmeli, işlemeyen kanallar işler hale getirilmeli veya elimine edilmelidir.

Kanallar kurum içindeki her bireyin, istediği bir başka kişiyle iletişim kurma imkânına sahip olmasını sağlayıcı olmalıdır.

Kanallar kısa ve doğrudan olmalıdır. Kanalın uzun olması Halinde mesajın içeriği değişebilir.

1.4.5. Güdüleme

İş verimliğinin ve işgörenlerin tatmin olmasının gerekliliği tartışılmaz, bunu sağlayacak olan da hiç kuşkusuz yöneticidir. "Motive" sözcüğünün Türkçe karşılığı güdü, saik ve harekete geçirici olarak belirlenir. Güdüleme bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Motive harekete geçirici, hareketi devam ettirici, olumlu yöne yöneltici gibi üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Bir veya birden fazla insanı , doğru ve devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

İnsanların istek ve ihtiyaçları birbirlerinden farklıdır. Bunların tatmin düzeyleri ile güdülenmeleri arasında doğru orantı vardır. İnsanların tatmini iş verimliliğini artıracaktır. Bu yüzden insanları tanımak, psikolojilerini anlamak, kişileri buna göre yönlendirmek bu şekilde motive etmek gerekmektedir.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisini burada vermek güdüleme açısından önemlidir.

- Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme , içme, barınma, hayatı devam ettirme)
- Güvenlik ihtiyacı (yaşlılık, hastalık gibi durumlar için hayatı garanti altına almak...)
- Ait olma ve sevgi ihtiyacı (kendini anlama, sevme, şefkat)
- Değer ihtiyacı (saygı görme, başarı...)
- Başarma, kendini gerçekleştirme ihtiyacı (kişisel yaratıcılık ve keşif yapma)

İnsan psikolojik gelişme aşamaları içinde kişilik kazanır. Kişiliğin oluşumunda ihtiyaçlar dizisinin en iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından daha önemlidir. Böylece yaşanan hayat düzeyinin ihtiyaç tatmininde olduğu kadar, kişiliğin oluşumunda da rolü büyük olmalıdır.¹

1.4.6. Denetleme ve Değerlendirme

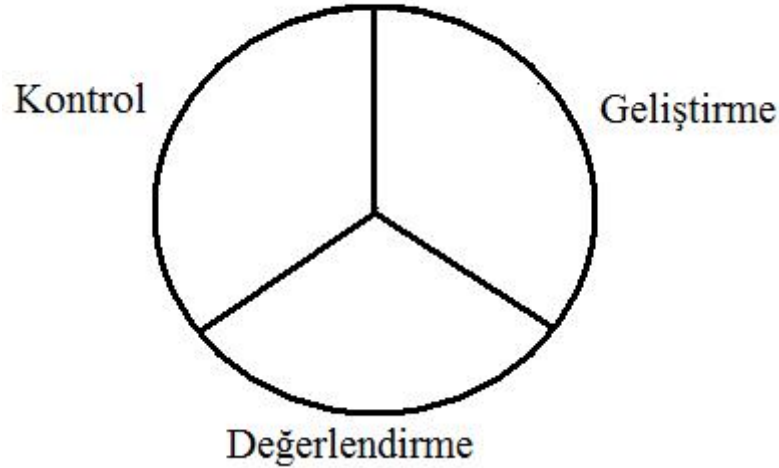
Davranışı kontrol etme, yapılanların yapılması gerekenlere ne derece uyduğunun kontrolüdür. Örgütün amaçları doğrultusunda yapılan işleri kural ve ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini kontrol sürecidir. Değerlendirme ise işi yapana ve işe ilişkin olarak varılan yargıdır. Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.²

Genel olarak değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden hazırlanması gerekir. Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir.

¹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.562.

² Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 2005, s.125.

Değerlendirme; bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı, dışarıda veya içeriden, statik veya dinamik yapılabilir. Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir zorunluluktur.¹



Şekil 1 Denetim Öğeleri

Değerlendirme

Değerlendirme Süreçleri aşağıdaki gibi belirlenebilir:

- Neyin değerlendirileceğinin bilinmesi
- Performans standardının belirlenmesi
- Ölçümün yapılması
- Sonuçların belirlenen standartlarla karşılaştırılması
- Yeniden ele alma
- Değerlendirme ve düzeltme² aşamalarından oluşur. Değerlendirme; üstler tarafından yapılacağı gibi, grup tarafından ya da astların üstleri değerlendirmesi, çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme şeklinde olabilir.

Değerlendirmede en stratejik sorunlar, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne derece bağlı bulunduğu.

¹ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.161.

² Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.125.

Değerlendirme, korkutucu olmaktan uzak olmalıdır. Çalışanlar için özendirici, iş verimliliğini artırıcı, rahat bir şekilde çalışmasını destekleyecek özellikte olmalıdır.

II. YÖNETİCİ VE LİDER

Bu bölümde yönetim bilimi, yönetici ve lider kavramları üzerinde durulacaktır. Özellikle aynı anlamdaş gibi kullanılan ancak eşdeğer kelime olmayan yönetici ve lider kavramları ayrıntılı şekilde açıklanacak, kuramsal bilgilere yer verilecektir.

Yönetim Bilimi; Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda örgüt içinde “yöneten” ve “yönetilen” ayrımının olması önemli ve ortak bir varsayım olarak göze çarpmaktadır. Bireylerin “yöneten” ve “yönetilen” gibi tek taraflı bir etkilenme yerine, karşılıklı bir iletişim ve etkileşim içine oldukları anlayışı daha doğru bir yaklaşımdır. Liderlik/Yöneticilik görevi almış bireylerin insan davranışlarının oluşumu ile ilgili temel bilgi donanımına ve/veya iletişim becerilerine sahip olması gerekir.

Taylor’un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim anlayışında yöneticinin tek amacı örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir. Çalışanların tutumlarının ve amaçlarının iş üzerindeki etkilerine bakılmamıştır.¹

2.1.Yönetici

Belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanların hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zaman etkenini de kullanmak zorundadır.²

Bir başka tanımda ise yönetici; başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulayan ve denetleyen kişidir.³

¹ Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006, s.108.

² Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.53.

³ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.181.

Diğer bir tanımlamada ise yönetici; bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, vb. üretim araçlarını bir araya getiren; onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir.¹

2.1.1 Farklı Yönetici Tipleri

- **Klasik Yönetici:** Klasik yönetici denince akla emirler veren itaat isteyen, otoriter olan yönetici gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otorite olmaya dayalıdır. Klasik yöneticiler statükocu olmakla beraber bozuk dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar.
- **Modern Yönetici:** Modern yönetici denilince akla katılıma önem veren, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan, esnek olan, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler gelmektedir. Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yöneticiler bozuk dengeleri yeni durumlara göre, farklı bir noktada kurmaya çalışırlar.²

2.1.2. Göreve ve İlişkiye Verdikleri Öneme Göre Yönetici Türleri

Blake ve Mouton' un geliştirdikleri “Managerial Grid” adlı modele göre yöneticilerin tutumları iki boyutta yer alınır. Bu boyutların biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi ise üretime dönüklüktür.

- **Serbest (free-rein) Yöneticiler:** Bu tür yöneticiler ellerindeki yetkiyi kullanmazlar. Astlar kendi amaçlarını kendileri koyarlar, sorunlarını çözmek için kendileri uğraşırlar. Ona başvurulduğu takdirde görüşlerini söyler, gerekirse kaynak kişileri, diğer araç ve gereçleri sağlamaya çalışır. Bu tür yöneticilerin bazıları bu yöntemi inanarak kullanırken bazıları, kendine, mesleğine veya kurumuna yabancılaştığı için uygular. Yabancılaşma yaşayan yöneticilerin kurumlarında kaos, stres, bunalım ve şaşkınlık duygusu çıkabilir.

¹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.25.

² Açıklım, A., Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği, Ankara, 1997, s.92.

- İnsancıl Yönetici: İnsan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci planda önem veren ancak örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışları asgari düzeyde gösteren yöneticiler.
- Ortayolcu Yönetici: çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını orta düzeyde karşılayan ve buna bağlı olarak orta düzeyde bir örgütsel etkinliğin gerçekleşmesini sağlayan yöneticiler.
- Demokratik Yönetici: Örgütteki kişilerin ihtiyaç ve arzularını azami düzeyde karşılayan ve aynı zamanda örgütün amaçlarına azami düzeyde ulaşmasını sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştiren yöneticiler. Modele göre ideal olan yönetici tipi budur.¹

2.1.3. Konumlarına Göre Yönetici Türleri

Yöneticileri görev yaptıkları düzeye göre de sınıflayabiliriz. Buna göre üç ayrı yönetici tipi vardır.

- Üst düzey yöneticiler
- Orta düzey yöneticiler
- Alt düzey yöneticiler

Yöneticileri hangi tür yönetici olduğunu belirleyen ortak bir standart yoktur. Bu ayırım, yöneticilik yapılan sisteme göre yapılabilir Örneğin, Türk Milli Eğitim Sisteminde Milli Eğitim bakanı, Müsteşar ve Genel Müdürler üst düzey yönetici, ml milli eğitim müdürü ve yardımcıları orta düzey yöneticileri, ilçe milli eğitim müdürleri de alt düzey yönetici olarak sınıflandırabiliriz.

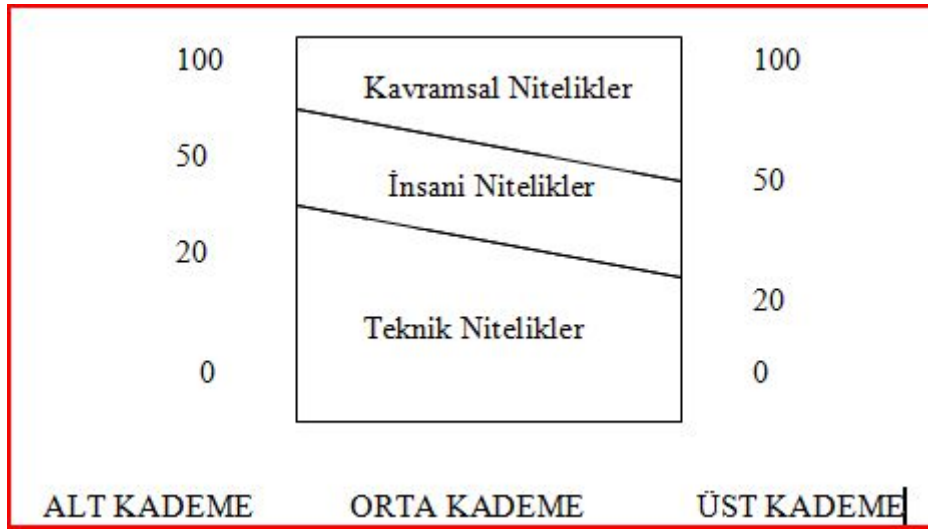
Bir okul sisteminde ise okul müdürü ve yardımcıları üst düzey, zümre başkanları öğretmenler orta düzey ve okulun öğretmenleri ve sınıf başkanları da alt düzey yöneticiler olarak düşünebiliriz.

¹ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.56

2.1.4.Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan “üç özellik yaklaşımına” göre yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır.

- Entelektüel Özellikler: Genel kültür, mantıklı olma, analiz ve sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler.
- Karakter Özellikleri: Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi özellikler.
- Sosyal Özellikler: Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, iş birliği, kendini ayarlayabilme gibi özellikler.¹



Şekil 2 Yöneticilerin Buldukları konuma göre sahip olmaları gereken özellikler

¹ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.59

2.1.5. Yöneticinin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Yönetici olabilmek için belirli bir standarttan söz etmek kolay değil. Bu anlamda yöneticilikle ilgili belirli temelleri kazandıran yerler olsa da tam anlamıyla yönetici yetiştiren bir kurumdan bahsetmek zor. Dolayısıyla yönetici olarak yetişebilmek için belirli bir yöntemden de bahsedilemez. Yöneticiler genel olarak aşağıdaki yöntemlerle yetiştirilebilir.¹

- İşbaşında Öğrenme: Yönetici adaylarına yöneticilik yapabilecekleri alan sunulur. Yani yönetici adayı yönetimle ilgili bir takım işleri bizzat yaparak yöneticilik bilgi ve deneyimini kazanır. Bu yöntemle az sayıda yöneticinin yetiştirilmesi sağlanır. Üst yöneticinin kişiliğine bağlı olan bu yöntemi kurallara bağlamak zordur.
- Görevler Arasında Rotasyon: Yönetici adaylarının değişik görev alanlarında çalışmasına ve sorumluluk almasına dayalıdır. Bu yöntemle yönetici adayı, kurumdaki işlerin çoğunu yakından izler ve öğrenir. Bu yöntemin etkili olarak kullanılabilmesi için çok iyi planlama yapılmalıdır.
- Konferans, Kurs ve Seminer Türü Etkinlikler: Yönetici adayları, yönetim ilke ve teknikleri konusunda kurum içinde veya kurum dışında düzenlenen konferans, kurs veya seminerlere katılarak kendilerini geliştirebilirler.
- Kişisel Gelişmeye Yardımcı Olma: Yönetici adayları, kişisel gelişmelerine imkân tanınarak ve özendirilerek yönetici olarak yetiştirilir.
- Kariyer Planlama: Kurumda çalışan kişileri mesleki geleceğinin planlanması yoluyla da yöneticilerin yetiştirilmesi için çok önemli bir altyapı kurulmuş olur.
- Bire-bir Eğitim (Peer Teaching): Mentorluk veya koçluk olarak bilinen yöntemdir. Yönetici tecrübeli bir yönetim uzmanı veya yönetici tarafından birebir etkileşim yoluyla geliştirilir ve yetiştirilir.

2.2. Liderlik

Liderlik etme (lead) , liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin anglo-sakson kökü, “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. “Seyahat etmek” veya “gitmek”

¹ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.64.

anlamına gelen “leaden” fiilinden gelir. Anglo-saksonlar, bu kelimenin manasını, insanlar bu yolda veya yönde yaptıkları seyahatler olarak genişletmişlerdir. Pers ve Mısır dillerinde de aynı anlamda kullanıldığı tespit edilmiştir. Yunanca’ da karşılığı “hegemon” olup Romalıların lider anlamına gelen “dux” kelimesi olduğu gibi “yol” ya da “seyahat” imajına denk düşmektedir. Latince’ de geminin dümencisi manasına gelen “gubernatör”, ya da “governor” da bu anlam iyice netlik kazanmaktadır.¹

Akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne on dördüncü yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. 1950’lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte birçok tanım yapılmaya başlanmıştır.

Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Liderlik, bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin, ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir.²

Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönetimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.³

Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir.⁴

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere liderlik bir grup işlevidir, etkileşimdir. İki ya da daha fazla kişiyi belirli bir amaç ekseninde bir araya getirebilme, amaçlar doğrultusunda kişileri harekete geçirebilme, etkileyebilme bilgi ve becerisi, süreci olarak özetleyebiliriz.

¹ Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006, s.109

² www.eylem.com/lider/eylemlid.htm (28.02.2008)

³ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, ss.6-7.

⁴ Özden, Y., Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara, 2005, s.187.

2.2.1.Liderin Güç Kaynakları

Güç, başkalarını grup halinde etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Lideri sahip olduğu güç kaynakları beş grupta toplanabilir.

2.2.1.1. Yasal Güç

Liderin hiyerarşik yapı içindeki konumu yada rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. İş görenler arasında sürekli olarak iş doyumsuzluğu, direnme ve çatışma oluşmaktadır. Yasal güç verimsizliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır.

2.2.1.2. Ödül Gücü

Kısa süre için iş gören performansını doğudan etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanma, iş görenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Ödülün ölçüsü iş görenin toplam performansına göre olmalıdır. Etkili lider çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir.

2.2.1.3. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Zorlayıcı güç, iş görenler arasında geçici itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün yan etkileri, hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir. Zorlayıcı güç, iş doyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine yol açabilir. Etkili bir lider, çok gerekli olduğu durumlar dışında genellikle zor kullanmaktan kaçınır. Ceza, örgüt için zararlı davranışların önlenmesi için kullanılabilir. Bu davranışlar, değerli aletlere zarar verme, yasal isteklere doğrudan itaatsizlik gibidir.

Yasal ve cezalandırıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında ya olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki bulunamamıştır.

2.2.1.4. Uzmanlık Gücü

Güvene dayalı ikimle yakından ilgilidir. Liderin etkisi izleyenler tarafından içselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur ve güdülemeyi içselleştirir. Uzman güç, çalışanların liderin bilgisi ve durumuna göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir yöneticinin uzman gücü, önerisi yüksek bir başarı sağladığı zaman artar, lider başarısızlığa neden olan bir karar verdinde ya da hatalar yaptığında artar. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapıla bir yönetici, uzman gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılabileceğini bilmelidir.

2.2.1.5. Karizmatik Güç

Bu gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır. Bu güç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte, uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerekmektedir. Liderin kişisel karizma, inanç ve düşüncelerinin oluşturduğu güçlü etkiye dayanır. Çok az liderde görülen bir etkileme gücüdür. Atatürk, Gandhi, ve Martin Luther King gibi önemli karizmatik liderler olarak görülebilir¹

Gücü başarılı bir şekilde kullanma, yetenek gerektirir. Bununla birlikte gücü kullanma isteği ve gücün kaynağının da tanımlanması gerekir. Liderin gücü ve davranışı, çalışanların davranış ve performansından doğrudan etkilenir. Gücü başarılı bir biçimde kullanma, çalışanların saygınlığını tehdit etmeyecek etkili adımlar gerektirir. Lider çalışanlarına model olmalı, onlardan yapmalarını istediği davranışları kendisi yaparak onları iyi yönde etkilemelidir. Çalışanların haran oldukları liderleri taklit etmek isterler, böyle burumlarda liderle çalışanlarını iyi yönde etkileyebilirler.

¹ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000, ss.22-23

2.2.2. Liderin Kişilik Özellikleri

1990’lü yılların başında, bir örgütte veya grupta kim lider olur? Hangi lider vya liderlik tarzı başarılı olur? Sorularına cevap araştırmaya yönelik birçok araştırma yapılmış, günümüzde de bu araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” veya “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “liderlik özelliğine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı” şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı, lider durumunda olan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklerine değinmişlerdir. Bu nedenle liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir. Söz konusu özellikler bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğerlerinden farklıdır. Bu durumda bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk farklı nitelikler bakımında karşılaştırılabilirse, lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu kişilik özellikleri sadece lideri değil, aynı zamanda liderin sergileyeceği liderlik tarzı ile de ilişkidir.¹

Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri üç temel grupta toplamıştır. Kişilik özellikleri, yetenek ve beceriler fiziksel özelliklerdir. Bireyin yetenek ve becerileri, bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir ki, psikoloji literatürü yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul etmektedirler.

Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Karizmatik olmak
- Misyon sahibi olmak
- Vizyon sahibi olmak
- Güçlü olmak
- Girişimci, yenilikçi, yaratıcı olmak
- Hırslı ve heyecanlı olmak
- Etkili iletişim kurabilmek
- Üstün bir kişilik sahibi olabilmek; olgun ve dürüst olmak
- Pozitif olmak

¹ www.ugurzel.com.index.htm (18.03.2008)

- İnançlı olmak
- Azimli ve çok çalışkan olmak
- Başarılı ve olumlu bir imajı olmak
- Etkili bir konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak
- Güven duymak ve güvenilir olmak
- Genel kültür sahibi olmak
- Cesur, dayanıklı, sabırlı, sağlıklı ve soğukkanlı olmak
- Kararlı ve tutarlı olmak
- Alçak gönüllü ve hoş görülü olmak
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak
- Zamanı iyi kullanmak
- Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Liderlik aslında kişide vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Bu yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile konuya istekli ve duyarlı ve azimli olma ile geliştirilebilir.¹

Lider yöneticilerin işlevsel görevleri şunlardır.

- Amaç ve politika belirlemek, ilke hedefleri tespit etmek
- Temsil niteliği taşımak
- Ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak
- Sorun çözmek
- Karar vermek
- Hakemlik yapmak
- Koordinatörlük yapmak
- İlham vermek ve güdülemek
- Önerilerde bulunmak
- Örnek olmak
- Öncü ve rehber olmak
- İnsan odaklı olmak
- Disiplinli olmak ve disiplini akıllıca kullanmak
- Fırsatları değerlendirmek
- Dinlenmek

¹ Özamanlı, A.Y., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider yöneticilik” Kırgızistan-Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.139,s.140.

- Hizmet etmek ve hizmete önem vermek
- Güvenlik sağlamak
- İşbirliği sağlamak
- Baskı gruplarını önemsemek
- Paylaşımçı ve katılımcı olmak
- Risk almak
- Sorumluluk almak
- Takdir ve tecziye etmek
- Liderliği korumak¹

Her liderin diğerlerinden farklı tutumu, yetenek, kişilik ve beklentileri olduğundan, görevin yerine getirilmesinde değişik yaklaşımlar gelişmektedir. Otoriter davranışlarla başarıya ulaşan lider, bu davranışlarını devam ettirir. Aynı şekilde paylaşımcı liderliği benimseyen bir kimse, o tür davranışlarının etkisiz kaldığını görene kadar, bu tarzını sürdürecektir. Bu nedenle yöneticiler, her şeyden önce kullandıklarını liderlik tarzını tanımlamalı ve daha sonra kendini izleyenlerin durumun özelliklerini göz önüne olacak etkili liderlik tarzının ne olacağını saptamalıdır.

Duruma ilişkin faktörler, kullanılan teknolojiden, çevrede meydana gelen bir takım değişikliklere kadar uzanan geniş bir yelpaze oluşturmaktadır. Örneğin kullanılan teknolojinin değişmesiyle görev ve örgüt tasarımlarında değişiklikler yapmak zorunlu olacaktır. Bu değişiklik, lider tarzının belirlenmesinde önemli bir faktör teşkil edecektir.

Lider, etkili olmak istiyorsa kendini izleyenlerin amaçları, yetenekleri ve deneyimleri göz önünde bulundurmak zorundadır. İzleyenler, gerekli eğitim ve beceriden yoksun ve sorumluluk almaktan kaçınır durumlar ise etkili liderlik tipi otoriter, göreve yönelik davranışlara ağırlık verme biçiminde olacaktır.

Yapılan araştırma modellerinde, liderlik sürecini etkileyen çeşitli değişkenler vardır. Bu değişkenleri genel olarak üç başlıkta toplamak mümkündür; liderin özellikleri, ortamın özellikleri ve izleyenlerin özellikleri.

¹ Peker, Ö., “Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği”, TODAİE Yayını, Yayın no.258, Ankara,1995, s.61.

Örgüt amaçları değıştikçe, liderlik tarzında da değışiklik yapmak gerekecektir. Örneğin, yaratıcı, yenilik getiren amaçların seçimi, bunlara uygun mesleki ve teknik personelin kullanılmasını gerektirecektir. Bu personel, görev yönünden olgun (yetişmiş) kişileri temsil ettiğinden, inan ilişkilerine ağırlık veren liderlik tipi ağırlık kazanacaktır.

Örgüt atmosferi de liderin davranışlarını etkileyen bir faktördür. Örgüt politikası göreve dönük olmayı gerektiriyorsa lider buna uygun davranış göstermelidir. Ters bir durum da söz konusu olabilir. Örgütün başarılı ve iyi bir ortamda sahip olması lideri daha fazla yardıma hazır olmaya zorlar.

Dış çevredeki ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel faktörler liderlik biçimini etkileyen güçlerdendir.

Kişilik faktörü, davranış ve yönetim performansını diğer faktörlerden daha fazla etkilemektedir. Kapalı kutu olarak nitelendirilen insanı anlamak karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütlerin en değerli sermayesi olan insan kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi de bu nedenle karmaşık ve zordur. Bu zorlu ve karmaşık yolda, yönetim kademelerinde görev alan herkesin başvuracağı kaynaklardan en önemlisi “kişilik” kavramıdır.¹

2.3. Yönetici ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Lider, grup üyelerince izlenen kişidir, tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticilerin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez, lider ise grup üyelerinin çoğunluğu veya tamamı tarafından izlenen kişidir. Lider atama ile gelmediği için onun hiyerarşik yapı içinde belli bir konumu yoktur. İnfomal liderler iş gruplarının liderleridir. Ancak bunlar yönetici değildirler.

Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir.

¹ Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006, ss.190-192.

Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel amacı ise izleyenlerin temel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerinin karşılanmadığı zaman başarısız olur.¹

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. Lider kavramı, gerçek anlamı ile kullandığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi liderliğin kurumsallaşması süreci olarak ifade edilebilir. Örgütlerde artık hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. İnsanlar artık yönetilme istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedirler.²

Yönetici, genelde işgörenlerin davranışlarını örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda eşgüdümleyen kişi olarak tanımlanmaktadır. Lider ise grup üyelerini etkileyen kişi olarak görülmektedir. Lider ile yönetici arasındaki farklar şunlardır.

- Lider uzun vadeli ve ufkun ötesini düşünür; yönetici ise kısa vadeli ve günlük olayları düşünür.
- Lider, küresel eğilimleri ve dışsal koşulları düşünür; yönetici ise örgüt çerçevesinde düşünür.
- Lider ve yöneticinin etkileme biçimi etki alanı birbirinden farklıdır. Thomas Jefferson, Avrupa'nın dışında bütün bir toplumu etkilemiştir. Gandhi, dünyadaki bütün insanları etkilemiştir. Yöneticinin alanı, örgütün bürokratik sınırları içinde kalmaktadır.
- Lider vizyon, değerle ve motivasyona önem verdiği ve akılcı olmaya çalıştığı vurgulanmaktadır. Yönetici ise planlamaya ve denetime önem vermektedir.
- Yönetici örgütsel yapı ve süreç içindeki gündelik işlerle uğraşmakta; lider ise örgütsel yapı ve süreci değiştirmeye çalışmaktadır.³

Yönetici ile lider arasındaki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.⁴

¹ Çelik, V., Liderliğin Doğası ve Temel Liderlik Yaklaşımları, Ankara, 2000, ss.2-3.

² Özalp, İ.-Koparal, C.-Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1996, s.123.

³ Özden, Y., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2005, s.188.

⁴ Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 2005, s.91.

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yönlendirir
Mevcut düzeni sürdürür	Yenilik peşindedir
Otoritesi statüsünden kaynaklanır	Otoritesi kendisindedir .
Yetkileri kendisinde toplar	Astlarını yetkilendirir
İtaati vurgular	Katılımı vurgular
Planlara aşırı bağlıdır	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder	Yeni amaçlar ortaya atar
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar
Kontrolü vurgular	Güveni esas alır.

Tablo 2 Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri

GERÇEK LİDER	SAHTE LİDER
Ekibini başarıya götürür	Başarıları kendine mal eder
Bilgiyi arar	Bilgiyi saklar
Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder	Hatasını kabul etmez, hata yapanı affetmez
Ekibini korur	Kendinden başkasını düşünmez
Herkesin potansiyelinin çıkmasına rehberlik eder	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister
Sorunları basite indirger	En basit bir sorunu bile karmaşık hale getirir
Sevincini ve kederini personeli ile paylaşır	Sevincinden neşesinden, kederinden gazabından yanına yaklaşılmaz
Personeli ile birlikte olmaktan mutluluk duyar	Personeli ile beraber olmaktan rahatsızlık duyar
Dinlemesini bilir	Konuşmaya bayılır
Personeline zaman ayırır	Kendisine ulaşmak zordur
Başarısını personelin güçlü yanlarıyla açıklar	Başarısızlığına personellerin zayıf yönlerini bahane eder.
İnsanlara güvenir	Hiç kimseye güveni yoktur
Kriz anında soğukkanlı ve rahattır	Kriz anında panik yapar ve kontrolü kaybeder
Onunla çalışmak bir zevktir	Onunla çalışmak bir eziyettir
İnsanlara adil davranır	Adaletsizdir
Sözünün eridir	Sözünü tutmaz
İşe zamanında gelir-gider	İşe geç gelir erken gider
Ekibiyle gurur duyar	Kendisiyle gurur duyar
İlişkilerinde sıcak ve samimidir	İlişkilerinde soğuk ve riyakârdır

Tablo 3 Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması

2.4. Yeni Kavramlar

Liderliği biçimlendiren yeni gelişmelerden en belirgin olanı liderlikle ilgili kullanılan yeni kavramlardır. Bu kavramlar yönetim ve liderliğe ilişkin yeni değerlerin en iyi göstergeleridir. Bu kavramların birçoğu ilk defa ortaya çıkarken, bazıları öncekilerin yerini alır.

2.4.1. Yönetişim

Yönetin yerine yönetişim. Yönetişim kavramı yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşmesinden oluşmuştur. Birlikte yönetmek anlamına gelir. İlk kez 1980' li yıllarda Dünya Bankası kaynaklarında yer almıştır. Kamu yönetiminde vatandaşların her alanda ve her kademede yönetime katıldığı bir toplumsal işbirliği sürecini ifade eder. Bu bağlamda sivil toplum kuruluşlarının proje üretme, planlama ve uygulama yoluyla devlet yönetimine katılmaları bir yönetişim örneği olarak kabul edilebilir. Yönetişim kavramı başta kamu yönetimi için ortaya çıkmasına rağmen diğer alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır. 1990' lı yıllarda aile şirketlerinin büyümek için yeni ortaklar almaları ve halka açılmaları ile de yönetimi paylaşmaları gerekmiştir. Şirketler büyüdükçe sermayedarlarla yönetim kadrosu birbirinden ayrılmış ve profesyonel yöneticiler istihdam edilmiştir. Yönetişim, sermayedarlar ile birlikte yönetme zemini oluşturmuştur.

Yönetişim temelde güven üzerine kurulu bir anlayış olup dört temel ilkesi vardır:

- Şeffaflık
- Adillik
- Hesap Verilebilirlik
- Sorumluluk

Şeffaflık: Kurumların diğer kurumlarla, kamuoyu, çalışanları ve müşterileri ile ilişkilerinde şeffaflık sağlanmasıdır. Kurumla ilgili bilgilerin zamanında ve doğru şekilde paylaşılmasını da içerir.

Adillik: bütün faaliyetlerde hissedarlara ve menfaat sahiplerine ve çalışanlara eşit davranılması anlamına gelir.

Hesap Verilebilirlik: Kurumlarının yaptıklarının nedenlerini ve sonuçlarını objektif olarak açıklayabilmesini ifade eder. Yönetim kurulu üyelerinin hisse ve menfaat sahiplerine hesap verebilmesi anlamına gelir. Çalışanlar içi objektif performans değerlendirme ve ödüllendirme kriterlerinin oluşturulması da hesap verilebilirliğin bir sonucudur.

Sorumluluk: Yönetimin, bütün faaliyetlerinin mevcut kanunlara, anlaşmalara, kurum içi düzenlemelere uygun davranması ve denetlemelere açık olması anlamına gelir.

2.4.2. Katılım

İtaat yerine katılım örgüt literatürü incelendiğinde itaat kavramının neredeyse terk edildiği görülür. Onun yerine katılım kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İtaat, liderin her şeyi bildiği varsayımına dayalıdır. Katılım ise, liderin astların bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncese dayalıdır.

2.4.3. Seçenekler

Plan yerine seçenekler. Planlara aşırı güven ve bağımlılık pozitivist bilimin geleneğinin yönetime yansımalarıdır. Pozitivist gelenek güçlü bir nedensellik ilişkisi ve geleceğin kesin bir şekilde kestirilebileceği kabulüne dayanmaktadır. Planlar da kestirilebilir bir gelecek ve güçlü nedensellik ilişkisine dayanır. Her ikisi de eldeki bilgilerin mükemmelliğinden hareket eder. Ancak, seçenekler durumsallığı ifade eder. Eldeki bilgilerin eksik olabileceği düşüncesinden hareketle tek bir plan yerine çoklu alternatifler ortaya koyar.

2.4.4. Güçlendirme

Yetkiyi toplama yerine dağıtma. Yetkilendirme ve/veya güçlendirme (empowerment) son yıllarda örgüt literatüründe sıklıkla kullanılan diğer bir kavramdır. Yetkilendirmenin esası, üstün, ast tarafından yerine getirilmesi gereken ve getirilebilecek sorumlulukları kendisinin üstlenmemesidir. Ailenin fonksiyonlarının

devletçe üstlenilmesi aileyi anlamsız ve işlevsiz hale getireceği gibi, astın sorumluluklarının üstleri tarafından “çalınması” da astların statüsünün içeriğini boşaltır ve zamanla onları yeteneksizleştirir. Oysa önceki literatür bu çalmayı, hata yapmayı engelleme adına, meşru kabul ediyordu.

2.4.5. Kazanılan Otorite

Aktarılan değil, kazanılan otorite. Bilgi ve bilgiyi kullanmanın egemen olacağı geleceğin örgütlerinde lider, yerliliğini kanıtlanmadığı müddetçe makam ve rolü ona bir şey kazandırmayacaktır. Bu yüzden lider yetki kullanmaya başlamadan önce onu kazanmak zorundadır. Yetki elde etme, lidere kendisini kanıtlanması için zaman tanıması demektir.

2.4.6. Sinerji

Sinerji. Sinerji insanların enerjilerinin birleşmesidir. Birleşen her şeyde olduğu gibi, sinerji meydana geldiğinde de onu meydana getiren enerjilerden çok daha büyük etkisi olur. Bu haliyle sinerji, sadece enerjilerin birleştirilmesi değil, var olan enerjilerden daha fazlasını yaratan bir yöntemdir. Liderin, kurumunda sinerji yaratabilmesi için, empatik dinleme ve karşısındakinin fikirlerine saygıyı yitirmeden kendi fikir ve görüşlerini söyleyebilme yeteneklerine sahip olması gerekir. Çünkü sinerji içten bir etkileşim sonucunda ortaya çıkar.¹

¹ Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 2005, s.96.

III. EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ

3.1.Eğitim Yönetimi

Alan yazında eğitim yönetimi ve okul yönetimi bazen birbiri yerine kullanılmaktadır. Bunlardan eğitim yönetimi, okul yönetimine göre daha kapsamlı bir ifade olup, bir insan bilimi olarak yarım yüzyılı geride bırakan, sosyal bilimlerdeki diğer gelişmelerden de etkilenen disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Okul yönetim ise okul yönetiminin bir alt uygulama alanı olarak okulun yönetimini kapsamaktadır. Eğitim yönetiminin teorik temelleri, 1950’li yıllarda A.B.D.’de kurulan bazı dernek ve vakıfların çalışmalarıyla şekillenmiştir. A.B.D.’ de 1950’lerde eğitim yönetimi ve diğer sosyal bilimler alanlarında çalışan öğretim üyelerinin üye olduğu (NCPEA) ve (UCEA) adlı dernekler, düzenlemiş oldukları bir takım etkinliklerle bu alanın “teorik” temellerinin oluşmasına ve eğitim yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasına büyük katkılar sağlamıştır. Hale alanda önemli iki kuruluş olan bu dernekler, uluslar arası bilimsel çalışmalara devam etmekte, alanla ilgili hem teorik hem de uygulamaya yönelik üretilen bilginin temel kaynağını oluşturmaktadır. Bu meslek kuruluşlarının önceliğinde 1950’lerden başlayarak eğitim yönetimini derinden etkileyen bir eğilim, “teori hareketi” olarak adlandırılmış olup halen bu akımın etkileri devam etmektedir.¹Teori Hareketinin amacı, eğitim yönetimi ile ilgili teorik bir temel oluşturmak ve uygulamacılara bu konularda rehberlik etmektir. Teori hareketi esas itibarı ile şu varsayımlara dayanır.

- Bilimsel bir araştırma, belirli bir teoriye dayanmalı ve söz konusu teori araştırmaya rehberlik etmelidir.
- Eğitim yönetiminde etkili bir teorinin geliştirilebilmesi, sosyal bilimler ve davranış bilimleri alanlarında geliştiren kavram, model ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.
- Teori ve araştırma, örgütsel ve yönetsel davranışı tanımlama, açıklama ve kestirme konuları üzerinde yoğunlaşmalıdır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulardan hareketle oluşturulan genellemeler örgütsel ve yönetsel davranışlara, eylemlere yol göstermelidir.
- İdeal bir teori, genelleyci olup araştırma ve gözleme dayalı olarak test edilebilir.

¹ Şişman, M.,-Turan, S.,Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2005, s.100.

Eğitim yönetimi alanında yukarıda sözü edilen teori hareketi, eğitim yönetiminde oldukça etkili olmuş bir akımdır ve esas itibariyle pozitivist bilim anlayışından beslenmektedir. Bu bilim anlayışına göre sosyal gerçek, evrensel olup tüm sosyal olguların özünde yer almaktadır. Dolayısıyla söz konusu gerçek, bilimsel araştırma süreci sonucu ortaya çıkarılıp genellenebilir. Araştırmacı, değerlerden bağımsız olarak söz konusu gerçeği, deney, gözlem, beş duyu gibi araçlarla tarafsız bir biçimde ortaya koyabilir. Bu bakış açısından okulların da diğer örgütler gibi ulaşmak istediği amaçları olduğu, okul içi her türlü eylem ve davranışa okulun amaçlarının yol göstereceği, okul müdürünün temel görevinin de okul amaçlarını koruyup okuldaki eylem ve davranışlara söz konusu amaçların yn vermesini sağlamak olduğu kabul edilmektedir. Eğitimi yönetiminde geliştirilen teorinin amacı da örgütsel ve yönetsel amaçları kestirmeye yönelik genel ilkeler oluşturmaadır. şu halde eğitim ve okul yönetimi ile geliştirilen teorilerin bütün okullara uygulanabilir nitelikte olması öngörülmektedir.

Geçen yüzyılın son çeyreğindeki sosyal bilimlerdeki gelişmelere paralel olarak eğitim yönetimi alanında geliştirilen, geleneksel teori ve yaklaşımlar çeşitli yönlerden eleştirilmiştir. Bu eleştiriler, genelde öznelcilik, eleştirel teori, feminist teori taraftarları ile post-modernistler tarafından yapılmaktadır. znelci yaklaşımın eğitim alanındaki en önemli temsilcisi Thomas B. Greenfield' dir. O'na göre, eğitim yönetimi alanı, pozitivist paradigmanın egemenliğine girdiği günden bu yana, alanla ilgili araştırmalarda kasıtlı olarak insani değerler, duygular ve insanın öznel yönü dışlanmıştır. Aynı yazar nicel araştırmaların, eğitim yönetimim ile ilgisi olamayacağını, çünkü bu araştırmaların insani değerler olan, niyet, irade, arzu, istek gibi duyguları anlamaktan ve ölçmekten uzak olduğunu ileri sürmektedir. Okullar, birer fenomen olarak insanlardan bağımsız ve nesnel varlıklar olarak ele alınıp zmlenemezler. Bu bağlamada okul ile ev veya içinde yaşanılan çadır bir fark yoktur. İçindeki etkinlikler farklı olmasına rağmen bu örgütlerin ana yapıları aynıdır.¹

Eğitim yönetiminde egemen olan ve "viyana okulu" olarak bilinen düşünce geleneği çerçevesinde gelişen pozitivist bilim anlayışına ikinci önemli eleştiri, "Frankfurt okulu" olarak bilinen düşünce geleneği içinde yer alan eleştirel kuramcılardan gelmektedir.

¹ şişman, M.,-Turan, S.,Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2005, s.101.

Bunlara göre okullar, insanlara buldukları sınıf ve sosyal statüye göre eğitim vermektedir. Okul yöneticisi genelde ezilenlerin çıkarlarını koruma yerine, güçlünün çıkarlarına hizmet eden bir konuma düşürülmüştür. Bu görüşe göre okullar, statükoyu korumak ve mevcut güç yapısını meşrulaştırmaktan başka bir işi görmemekte olup bireylerin içinde yaşadıkları düzeni eleştirel bir gözle değerlendirilmesini engellemektedir. Eleştirel teori açısından yaklaşıldığında okul yönetimi ile ilgili teorilerin geliştirilemeyeceği kabul edilmektedir.

Eğitim yönetimi çalışmalarına bir başka eleştiri ise post-modernistlerden gelmektedir. Modernlik sonrası demek olan post-modern görüşler, önce güzel sanatlar alanında gündeme gelmiştir. Daha sonra insan ve toplumla ilgili hemen her şeyi kuşatan ve bu bağlama örgütler, okullar, eğitim ve program sözcüklerinin önüne getirilerek de kullanılan kültürel bir hareketin adıdır. Post-modern görüşler, esas itibarı ile modernleşme sürecinin eleştirisi içinde gündeme gelmiş olup modern zamanlara ait söylem, teori ve değerleri sorgulamakta ve reddetmektedir.¹

3.2. Okul Yönetimi

Okul yönetimi, Eğitim Yönetimi' nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Başka bir ifade ile Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi' nin bir alt uygulama alanıdır. Okul Yönetimi' nin Eğitim Yönetimi ile olan farkı şu şekilde açıklanabilir:

Eğitim Yönetimi sistem ile ilgilenirken Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır.

Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal olarak farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır.

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliği çağrıştıran belirli bir farklılık yoktur. Bu da okul yöneticiliğinin mesleki bir kimlik kazanmasını

¹ Şişman, -Turan, a.e.k. s.102

engellemektedir. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmektedir. Okul yöneticiliği, başka mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici atama yönetmeliklerinde geçen yüksek lisans düzeyinde çalışmalar yapmış olma niteliği, tercih edilir olmaktan çok bir zorunluluk haline getirilmelidir.¹

Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, çağcıl okul müdürünün görev ve sorumluluklarının, liderlik, iletişim, grup süreçleri (takım kurma, kalite çemberleri oluşturma, sosyalleşme, örgütsel bütünleşme vb.) program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir. Her ne kadar etkili okul ve etkili okul yöneticisinin davranışları konusunda genel uzlaşma sağlanmış özellikler listesi belirlenmemiş olmasına karşılık araştırma bulguları, genel olarak başarılı okul müdürlerinin aşağıdaki özellikleri taşıdığı göstermektedir.:

- Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadır.
- Öğrencilere karşı derin sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler.
- Okulda işbirliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler.
- Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup, okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar.
- Okul müdürlüğünü, bürokratik görev olmaktan çok bir misyonu gerçekleştirmenin aracı olarak görmektedirler.
- Değişim ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi bir strateji lideridirler.

Yakın zamanda okul yöneticiliği ya da müdürlüğü yerine yaygın bir biçimde eğitim liderliği, okul liderliği, öğretim liderliği gibi kavramlaştırmaların sıklıkla tercih

¹ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.136.

edilmelerine bağlı olarak okul yöneticisi yetiştirmeye yönelik programlara da bir temel oluşturmak üzere bir takım standartlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlarda birisi de ISSCL raporudur. Adı geçen raporda, okul yöneticilerinin liderlik alanları altı başlıkta toplanmıştır.

- Bütün okul toplumunun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan.
- Bütün ğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve ğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,
- Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
- Bütün ğrencilerin başarısı ile aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
- Bütün ğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,
- Bütün ğrencilerin başarısı için siyasi, sosyal ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen kişidir.

Yukarıda verilen altı standartla ilgili olarak yetiştirilmesi öngörülen bir okul müdürünün bilgi temelleri ise şu konulardan oluşmaktadır:

- oğulcu ve demokratik bir toplumda öğrenmenin amaçları, stratejik planlama ilkeleri, sistem teorisi, bilgi kaynakları- veri toplama ve veri analizi stratejileri, etkili iletişim ve uyuramazlıkların yönetimi, uslaşmayı sağlama.
- Öğrenci gelişimi, uygulamalı öğrenme teorileri, uygulamalı motivasyon teorileri, program oluşturma-iyileştirme-değerlendirme-geliştirme, etkili ğretim yöntemleri, lme-değerlendirme stratejileri, toplumsal farklılıklar ve eğitim programı, yetişkin eğitimi ve meslek, gelişim modelleri, bireysel ve örgütsel değişime süreçleri, teknolojinin öğrenme ve ğrenci gelişimindeki rolü ve okul kültürleri.

- Örgütsel teoriler-modeller ve örgüt geliştirme, okul ve bölgesel düzeyde prosedürler, okul güvenliği, insan kaynaklarının yönetimi, eğitim maliyesi, okul binalarının kullanımı, okul ve eğitimle ilgili yasal düzenlemeler, yönetimde teknolojiyi kullanım.
- Okulu etkileyen küresel değişme ve dinamikler, toplumun kaynakları, halkla ilişkiler ve pazarlama stratejileri, başarılı okul-aile-iş yaşamı, toplum-hükümet-yüksek öğretim ilişkileri.
- Çağcıl toplumda eğitimin amacı ve eğitim liderinin rolü, farklı ahlaki anlayışlar, okul yaşamında değerler, mesleki, ahlaki ilkeler, felsefe ve eğitim tarihi.
- Katılımcı demokrasinin ilkeleri, demokrasinin güçlenmesinde ve üretken bir toplum oluşturmada okulların rolü ve önemi, eğitim ve okulla ilgili hukuki temeller, okulu etkileyen sosyal, ekonomik, kültürel, politik sistemler, başarılı değişme, çatışma ve çözüm modelleri, öğrenmeyi ve öğretimi etkileyen küresel değişmeler, demokratik toplumda farklılığın ve eşitliğin önemi.

Yine yukarıda söz edilen standartlar kapsamında bir okul müdürünün benimsemesi öngörülen inanç ve değerlerin bazıları da şunlardır.

- Her çocuğun eğitilebilirliğine öğrenebileceğine inanmak, sürekli geliştirilen bir okul anlayışına sahip olmak, katılımcılığa inanmak, çocukların başarılı bşr yetişkin olabilmeleri için gerekli beceri ve değerleri kazandığından emin olmak, kendi değer, inanç ve uygulamalarını sürekli gözden geçirmek, bireysel, örgütsel başarı ve performansı arttırmak için yapılması gerekenlerin farkında olmak.
- Okulun ana amacının, "her öğrencinin öğrenmesini sağlamak" olduğunu bilmek, bütün çocukları öğrenmeye hazır hale getirmek, kendisi ve başkaları için yaşam boyu eğitimin ve öğrenmenin gereğine inanmak, mesleki gelişmişliğin, okulu geliştirmede önemli faktör olduğuna inanmak, farklılıkların yararına inanmak, çocukları toplumun üretken birer üyesi olarak yaşama hazırlamanın gereğine inanmak.
- Kararların, öğrenmeyi ve öğretimi güçlendirmek için alınması gerektiğine inanmak, okulları güçlendirmek için risk almak, insanlara ve onların yargılarına güvenmek, sorumluluğu kabullenmek, yüksek standartlar, performans ve beklentilere sahip olmak, okulla ilişkili olanları yönetim sürecine katmanın

gereğine inanmak, etkili bir okul yaşamı için düzenli ve güvenli bir çevrenin önemine inanmak.

- Okulun, geniş toplumun bir parçası olarak iş görmesi gerektiğine, ailelerle işbirliği ve iletişimin gereğine, ailelerin ve okulla ilişkili olanların karar süreçlerine katılmaları gerektiğine, ailelerin, çocuklarının zihni donanımı için en iyisini isteyeceklerine, aile ve toplum kaynaklarının çocukların eğitimi için olduğuna ve halkı bilgilendirmenin gereğine inanmak; ayrıca, farklılığı bir zenginlik olarak görmek ve ailelerin çocuğun eğitiminde söz sahibi olduklarını bilmek.
- Toplumun genel ideallerine inanmak, her öğrencinin nitelikli ve özgür bir eğitim hakkı olduğunu bilmek, karar alma sürecinde ahlaki ilkelere uymak.
- Sosyal hareketlilik ve eşitlik için eğitim anlayışını benimsemek, farklı kültür-değer ve fikirlere saygı duymak, eğitimi daha iyiye götürmek için diğer kurum ve karar vericilerle sürekli diyalog içinde olmak, kanunları sürekli öğrencilerin haklarını korumak için kullanmak.

Okul yönetimine ilişkin standartlaşma kapsamında üçüncü boyutu ise, okul liderinin göstermesi gereken performans oluşturmaktadır. Bu performans örnek olarak da şunlar sıralanabilir:

- Okul toplumunu oluşturan üyeler, aileler ve toplumu oluşturan üyelerin ortaklaşa paylaştıkları bir okul vizyon ve misyonu oluşturmak, bunu her türlü eğitimle ilgili etkinliklere yansıtmak, bütün kaynakları bu vizyon ve misyonu gerçekleştirme için kullanmak, bunun için gerekli işbirliğini sağlamak, bunu engelleyen sorunları ortaya koymak, tanımlamak, çözüm biçimleri uygulamak ve değerlendirmek.
- Bütün insanlara adil davranmak ve saygı göstermek, mesleki gelişmeyi, öğrenme merkezli kılmak ve bunu okulun vizyon ve amacıyla birleştirmek, çalışanlara ve üretenlere değer vermek ve ödüllendirmek, öğrenme ve öğretimi güçlendirmek için teknolojiyi kullanmak, öğrencilerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde etkinlikler düzenlemek.
- Yönetim kararlarında öğrenme, öğretim ve öğrenci gelişimini sürekli göz önünde bulundurmak, prosedürleri öğrenmeyi güçlendirmek için kullanmak

zamanı etkin bir şekilde kullanmak, etkili problem çözme ve çatışma yönetme yöntemlerini kullanmak, etkili iletişim becerilerine sahip olmak, insani ve mali kaynakları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için etkin şekilde kullanmak, temiz, düzenli, güvenli bir okul çevresi meydana getirmek.

- Toplumun içinde olmak ve grup etkinliklerine aktif şekilde katılmak, toplum liderleri ile sürekli iletişim halinde olmak, basınla etkili şekilde iletişim içinde olmak, farklı iş ve meslek örgütleri ile ilişki kurmak.
- Mesleki ve kişisel değerlerini sürekli gözden geçirmek, kişisel ve mesleki ahlak ilkeleriyle hareket etmek, rol modeli olarak hizmet etmek, okulu toplumun eleştirilerine açık tutmak ve yasaları adil olarak uygulamak.
- Farklı toplum liderleri ile sürekli diyalog halinde olmak, öğrencilerin ve ailelerin davranışlarını etkileyen çevreyi tanımak, okul yönetimi ile ilgili sorumlulukları kabul etmek.¹

Öğretim liderlerinin temel özelliklerini de şöyle sıralayabiliriz:

- Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılmasını teşvik eder.
- Öğretmenleri profesyonel gelişimini destekler
- Öğretmenin, öğretimle ilgili başvurduğu kişidir.
- Eğitim hedefleri ve öğretim yöntemleri konusunda öğretmenlerle fikir alışverişinde bulunur.
- Öğrenci başarısı ve öğretim uygulamaları konularında tartışmalara liderlik eder.
- Sık sık sınıf gözlemleri yapar.
- Daha etkili öğrenmeyi sağlamak için okulun ve çevrenin kaynaklarını harekete geçirir.
- Okulun varlık gerekçesi hakkında net bir vizyona sahiptir.
- Öğretmenlerin performansını değerlendirmedeki amacı, onların öğretmeliğinin gelişmesine katkıda bulunmaktır.
- Öğrenme ve öğretme ile ilgili konularda öğretmenlerle iletişim içerisindedir.
- Öğretmenler tarafından, öğretim konusunun tartışılacağı önemli bir kişi olarak görülür.

¹ Özden, a.g.k., ss. 103-105.

- Öğretmenlerin öğretim ile ilgili konuları tartışmak için kendisine kolayca ulaşabildikleri bir kişidir.
- Okulda neyin daha önemli olduğunu vurgulamak için sık sık sınıfta ve koridorda görülür.
- Öğretmenlere sınıftaki performansları konusunda sık sık dönüt sağlar.
- Öğrenci başarısını ölçmede ve yorumlamada öğretmenlere yardımcı olur.

Yönetimin temel çerçevesi, ilkeleri ve teknikleri genel olarak her yer için uygulanabilir. Çünkü yönetimin gerçekleştiği hemen hemen her yerde belirli amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler, bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olgular vardır. Bu olgular eğitim kurumları içinde söz konusudur. Yani eğitim kurumları da belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gerçekleştirilen süreçlerden oluşan bir yapıdır.

Ancak bu genel benzerliğe rağmen eğitim kurumları belirli açılardan temel farklılıklara sahiptir. Her şeyden önce eğitim, herhangi bir kurumda geçen üretime her yönü ile benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabii ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir işletme gibi değildir. Eğitim ve okulun kendine özgü yönleri vardır.

Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Eğitim programlarında sıkça rastlayabileceğimiz “ulusunu seven, çağdaş, insancıl ve hoşgörülü bireylerin yetiştirilmesi” gibi ifadeler, açık ve kesin olmayan amaçlara gösterilebilecek örneklerdir. Çünkü bu amaçların ne anlama geldiği ve bunlara nasıl ulaşılacağı duruma ve kişiye göre değişebilir. Okullarda gerçekleştirilen eğitim ve öğretimde bilgi, beceri, davranış ve değerler soyut sayılabilecek olan amaçlar temel alınarak kazandırılmaya çalışılmaktadır. Doğal olarak kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri, davranış ve değerlerdeki değişimleri hemen kolayca gözleyebilmek de mümkün olmamaktadır. Aynı şekilde kolayca gözlemlenemeyen bilgi, beceri ve davranışların ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek de zorlaşmaktadır.

Eğitim, öğretim süreci çok karmaşık bir işdir. Bu süreçleri etkileyen çok değişik etkenler bulunmaktadır. Örneğin okulun merkezi sınavlardaki başarı oranını yükseltmek için ilave derslerin konulması, hafta sonu kursların düzenlenmesi, hiçbir dersin boş

geçmemesi gibi temel önlemlerin alınmasına rağmen istenilen sonuç alınmayabilir. Çünkü hedeflenen sonuca ulaşabilme doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkene bağlıdır. Bu yüzden yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır. Dolayısıyla eğitim, öğretim ve öğrenme süreçlerindeki aksamaları keşfetmenin ve gelişme sağlayabilmenin zor olduğunu kabul etmek gerekir.

Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta kamu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimle yakından ilgilenmek kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Çünkü eğitim yani okullar, bu kurumların ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir. Örneğin devlet, makro düzeyde insan gücü ihtiyaçlarının karşılanmasını ve sahip olduğu sistemin sürekliliğini sağlayacak değerlerin kazandırılmasını ve korunmasını okullardan bekler. Aynı şekilde toplum da hayata yeni başlayan üyeleri olarak gördükleri çocukların okullar tarafından sosyalleşmesini ve kültürlenmesini bekler. Yine iş dünyasının da sahip olduğu sektörler için gerekli olan becerileri kazandırmasını beklediği yer okuldur. Bu kurumlar, kendileri ile ilişkili bulunduğu okuldaki işleyişleri bu kurumları göz ardı ederek veya onların desteğini almadan sürdürmek zordur. Bu durumda okul yönetiminde, eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kurumlarla ilişki kurmak ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olmak gerekmektedir.

Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelim özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır. Eğitim dışı kurumların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler açısından yöneticiler açısından belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve eğitim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Nitekim okullarda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ve sahip oldukları sosyokültürel özellikler açısından birbirinden çok farklı veya yöneticilerin çok üstün olduklarını söylemek zordur. Okulların sahip olduğu bu iki özelliği iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Birincisi, yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendisini daha özerk hissedebilir. Bu özerkliğin de öğretmen ile yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir. İkincisi, yöneticilerin ve astların eğitim ve

sosyokültürel açıdan birbirine bu denli yakın olduğu okullarda ilişkiler ve işleyişler daha nitelikli olabilir.

Okulun eğitim dışı kurumlara göre bir başka farklılığı da kalitesini her zaman belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklere çıkarmak için eğitim dışı kurumlar gibi yoğun bir baskı hissetmemesidir. Zira okul belli oranlarda talep duyulan kurumdur. Oysa herhangi bir şirketin, sunduğu ürünlerin kalitesi düştüğü zaman ayakta kalabilmesi zorlaşabilir. Okulun her durumda hayatiyetini devam ettirebilme avantajı, kurumsal olarak yeni gelişmelere karşı duyarsız kalma tehlikesine yol açabilir.

Diğer taraftan okulda bulunan öğrenci potansiyelinin her yıl belirli oranlarda değişmesi önemli bir “kesinti” sorunu olarak görülebilir. Çünkü her yeni yıl, okul sistemine yeni öğrencilerin dâhil olması ve belli sayıda öğrencilerin mezun olarak okuldan ayrılması sonucu yeni bir okul dokusu ile karşı karşıya gelmek demektir. Diğer taraftan okulda görev yapan yönetici ve öğretmenler de eğitim dışı kurumlarla karşılaştırıldığında daha sıklıkla değişmektedir. Öğrenci, öğretmen ve yönetici dokusunda yaşanan değişikliklerin sıklığı nedeniyle okullarda belli bir kültürün ve istikrarın oluşmasını sağlamak oldukça güç olabilir.

Okulda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır.

Eğitime ve okula özgü olarak yukarıda sıraladığımız özellikler, eğitim ve okul yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken durumlardır. Dolayısıyla okul yönetiminde bilimin sunduğu bilgi ve perspektifler kullanılırken eğitim dışı kurumlara göre farklılıklar sergileye bu özellikler kesinlikle dikkate alınmalıdır.

3.3. Türkiye’ de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci

Alanyazın incelendiğinde, Türkiye’ de 1970’li yıllara kadar okul yöneticilerinin seçimi, atanması ve yetiştirilmesi konusunda bu günkü uygulamalara benzerliği olan, içerik yönünden farklı özellikler taşıyan uygulamaların yapıldığı görülmektedir.

Eski Türklerde toplumun her kesimine yönetici yetiştirmek amacıyla pek çok uygulama yapılmıştı. Türklerin en belirgin özelliklerinden biri siyasi anlamda bağımsız devletler halinde yaşama iradeleridir. Bu fikir, töre içinde kuşakların kanına ve ruhuna işlenirdi. Bu geleneğin Göktürklerde yazı dili ile de desteklendiği, genişlediği, Uygurlarda ise töre bilgisinin çok aşıldığı görülmektedir.¹ Bunlara ek olarak Kutadgu Bilig, Balasagunlu Yusuf, Farabi, İbni Sina, Kaşgarlı Mahmut, Ahmet Yesevi, Edip Ahmet Bin Mahmut, Nizamülmülk gibi Türk düşünürlerinin de yöneticilere yönelik önerileri bulunmaktadır.

Osmanlı Devleti'nde her kesimin yöneticileri, ilk kez Bağdat'ta açılan ve her kademedede eğitim öğretim veren medreseler ile 1455'te Fatih tarafından açılan Enderun okullarında yetiştirilmiştir. Yeterlilik, eşitlik, hak ve adalet, hoşgörü gibi özelliklerin yönetici adalarında aranan temel nitelikler olduğu anlaşılmaktadır.²

Fatih' in kanunnamesinde “Şeyhülislam ulemanın reisidir ve Padişahın hocaları da ulemanın başında gelir. Başvezirin onları üst tarafa oturtması uygundur. Müftü ve hocalar, vezirlerden daha yukarı düzeydedir” denilmektedir. Bu ifadelerden, Osmanlı Devleti içinde eğitim ve öğretim alanında en yüksek makamı Şeyhülislamlık, başka bir terimle “Meşihat” makamı olduğu anlaşılmaktadır. Şeyhülislamlar, öğretim mesleği ile olan ilgilerini, doğrudan sürdürmemişler, ders vekili unvanıyla başka bir müderris atamışlardır. Ders vekilleri, daha sonra Meşihat'ın önemli memuru olduğu ancak, bu günkü Milli Eğiti Bakanlığının bir çekirdeği sayılmasının imkân olmadığı görüşleri ileri sürülmektedir.³ Bütün bunlara paralel olarak, geleneksel okulların yanında batı tarzı okulların açılmasına II. Mahmut ağırlık verildiği görülmektedir. Bu dönemde ilk kez bir maarif nazırı atanmıştır.⁴

1839 tarihli Tanzimat Fermanı'nda eğitimle ilgili herhangi bir açıklama bulunmamaktadır. Mustafa Reşit Paşa ve arkadaşları, yeni bir topluluk oluşturabilmek, yeniliklerin kalıcılığını sağlamak için bilgili bir toplum, yeni bir seçkin tipi ve kadro oluşturmak gerektiğini biliyorlardı. İlk uygulama örgün ve yaygın eğitim kurumlarının

¹ Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi Başlangıçtan 1998'e, İstanbul, 1999, ss.8-11-15.

² Balcı, A., “Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları” Çağdaş Eğitim, Sayı.307, Ankara, 2004, ss.22-40.

³ Uzunçarşılı, İ.H., Osmanlı Devletinin İlmiye Teşkilatı, Ankara, 1965, s.175.

⁴ Balcı, A., “Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları” Çağdaş Eğitim, Sayı.307, Ankara, 2004, s.23.

açılmasıyla başladı. Eğitim reformlarının karşı karşıya kaldığı en önemli sorun, devletin kendi yapısından değil ulema gruplarının direnmelerinden kaynaklanıyordu. Eğitimde batılılaşmaya direnme, laik eğitim anlayışını reddetmeye yönelikti. 19. yüzyıldaki Türk modernleşmesi, geleneksel sistemi korumayı amaçlıyordu, ancak görünürde de bir çatışma ortamı yaratmamaya özen gösteriyordu.¹

Şeyhülislamın, murakabesi altında ve vakıfların bünyesinde kurulmuş olan “Mekatib-i Rüştîye Nezareti”ni, Milli eğitim merkez örgütünün bir çekirdeği gibi sayanlar oldu.² Tanzimat döneminde, Milli eğitim alanında yeni bir yönetim yapılanmasına gidildi. Tanzimat Fermanı’nın yayınlanmasından sonra Milli eğitim alanında yapılması kararlaştırılan reformları gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri düşünmek ve lüzumlu nizamları gerçekleştirmek üzere bir “Geçici Eğitim Meclisi” nin kurulması uygun görüldü. Bu karar üzerine, 6 üye ve 1 katipten oluşan “Meclisi Maarif-i Umumiye” kuruldu. Osmanlı devlet kuruluşları içerisinde Milli eğitim işlerinden doğrudan doğruya sorumlu ve hükümet başkanına bağlı ilk örgütün çekirdeğini bu meclis oluşturdu. Bu meclisin gösterdiği lüzuma dayalı olarak o tarihe kadar vakıfların yönetimi altında bulunan okullar ayrı bir yönetime bağlanmak ve bu işler için Maarif Meclisinin bir icra organı olmak ve meclis üyelerinin biri tarafından meclise bağlı olarak idare edilmek üzere 08.11.1846 tarihinde teşkil eden “Mekatib-i Umumiye Nezareti” de mevcut okulların idaresi için yukarıda ifade edilen manada kurulmuş bir genel müdürlük durumundadır. Devlet kuruluşları içinde Milli eğitim işlerinden doğrudan doğruya sorumlu ve hükümet başkanına bağlı ilk örgütün çekirdeğini bu meclis oluşturur.³ Bu meclis, eğitime yeni bir örgütlenme modeli getirdi. Milli Eğitim işlerinin daha büyük bir önemle ve Meclisi kabineye dahil bir bakan tarafından yönetimi sağlayacak olan Maarif-i Umumiye Nezareti kuruldu (17 Mart 1857).⁴ Bu dönemde Maarif Nezaretinin görev yetkilerini belirten talimatname yayımlanmış ve Müsteşarlık ihdas edilmiştir.⁵ Bu dönemden itibaren Osmanlı’da fiilen bir eğitim sisteminin yürürlüğe girdiği

¹ Cemaloğlu, N., “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı” Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,Sayı.2, Ankara, 2005, s.251.

² Unat, F.R., Türkiye Eğitim Sisteminin Gelişmesine Tarihi Bakış, Ankara, 1964, s.15.

³ Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi Başlangıçtan 1998’e, İstanbul, 1999, s.165.

⁴ Unat, F.R., Türkiye Eğitim Sisteminin Gelişmesine Tarihi Bakış, Ankara, 1964, s.20.

⁵ Koçer, H.A., Türkiye’de Modern Eğitimin Doğuşu, Ankara, 1987, s.71.

anlaşılmaktadır. Bakanlığın kuruluşundan dört yıl sonra Milli Eğitim Teşkilatının esasları yayınlandı.¹

Milli eğitim merkez örgütü büroları, idari ve ilmi iler için devamlı ve uzman danışma organlarına sahip olmuş ve birçok konuda Maarif Meclisi ile Nezaret arasında ortaya çıkan yetki ve sorumluluk anlaşmazlıklarından kurtulmuş oluyordu. Maarif-i Umumiye Nizamnamesi 1 Eylül 1869'da yayımlandı.² Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, maarif Nezaretinin yönetim bakımından hem merkezde hem de il merkezlerinde güçlendiren bir takım esasları ihtiva etmektedir. Bu durum hem sosyal hem de Milli eğitim istemimizin yönetim örgütü açısından bir dönüm noktası olam özelliği göstermektedir. Yönetim işleri ve örgütünü kanuni bir statüye kavuşturan bu nizamname, “İdare-i Maarifin Merkez-i Umumisi” olmak üzere Milli Eğitim Bakanının başkanlığında ilmi ve idari olmak üzere iki daireye ayrılan “Büyük Meclis-i Maarifi” kurmaktadır ki, bu meclis Osmanlı Devleti'nin son zamanlarına kadar hayatını sürdürdü.³ 1869 nizamnamesi, eğitimin örgütlenmesine ve farklı tipteki eğitim kurumlarının oluşmasına uygun ortam yaratıyordu. Özellikle ortaöğretim kurumları yeniden organize edildi. Okullar dini ve etnik unsurlar için yeniden düzenlendi. İdadiler hem Müslüman hem de Gayrimüslim gruptan öğrenci aldı. Osmanlıda bu nizamnameden sonra laik eğitimin temelleri atıldığı gibi, batılılaşmanın da temelleri atıldı.⁴ Tanzimat döneminde Milli eğitim teşkilatının yeniden düzenlenmesine rağmen, okul yöneticisi yetiştirme uygulamalarına yönelik herhangi bir yeni uygulamanın yapılmadığı görülmektedir.

Maarif-i Umumiye Nizamnamesi, 1870'te açılan Darulmuallimat'ın bir kadın müdürü olacağı hükmünü getirmiştir. İlk kadın müdürü de ilk kez 1881'den önce göreve getirildi. Ancak 1885'te Abdülhamit tarafından yayımlanan Darulmuallimat Talimatnamesi'nde bu okulun bir erkek müdürü, onun maiyetinde de bir kadın müdürü olacağı belirtilmişti. Bu talimatname kadın müdürü erkek müdürünün maiyetine vererek, 1869 sayılı nizamnamenin getirdiği yetki ve sorumlulukları büyük ölçüde

¹ Unat, a.g.k., s.22.

² Antel, S., Tanzimat Maarifi, İstanbul, 1940, s.451.

³ Unat, a.g.k., s.23

⁴ Cemaloğlu, N., “Türkiye’de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı” Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, Ankara, 2005, s.252.

kısıtlamıştı.¹ Mutlakiyet döneminde de öğrencilerin din konusunda zayıf ve yetersiz yetiştikleri konusundaki yoğun eleştiriler yüzünden, yüksek ve orta dereceli okullara din adamlarından ikinci müdürler atanmıştı.²

Meşrutiyetten sonra Meclis-i Kebir-i Maarif, 1 başkan 5 üyeden kurulu daimi bir meclis halinde düzenleniş ve Maarif Nezareti de oluşturulmuştu. Mart 1912’de üyeleri Darülfünun ve başka öğretim kurumu öğretmenleri ile Maarif Nezareti mensuplarından oluşan 28 kişilik sürekli bir Meclis-i Maarif kurulmuş ve öğretim daireleri Aliye, Taliye İptidaiye olarak düzenlenmişti. Ayrıca, bu dönemde ilk defa bir eğitim bütçesi tanzim edilmiştir.³ Genç Türkler (1908-1920), bu akımın bir dalı olan İttihat ve Terakki Cemiyeti, 1889’da kurulmuş ve bu akımın askeri ve politik liderliğini Enver, Talat, ve Cemal Paşalar yapmışlardır. Milliyetçi ve liberal olarak iki gruba ayrılan Genç Türklerin bu eğilimlerini merkezi ve yerinden yönetim biçiminde yönetime de yansıtıkları görülmüştür.⁴

Cumhuriyet döneminde eğitim, kalkınmanın aracı olarak görüldü. Atatürk, eğitimde yenileşmeyi, Milli birliğin ve laik toplumun bir temeli olarak ele almıştır. Sadece politik bağımsızlığı değil, ekonomik gelişmeyi de, bu yenileşmeye dayalı düşünmüştü. Atatürk’e göre, modernleşmenin en etkili aracı eğitimdi. İlk eğitim girişimleri arasında 3 Mart 1924’te Tevhid-i Tedrisat kanunu yürürlüğe konmuş, Milli eğitim merkez ve taşra teşkilatları yeniden örgütlenmişti.⁵ 1924’ten sonra John Dewey, Türk eğitim sistemi ile ilgili olarak hazırladığı raporda, okul yöneticisi yetiştirecek ders ve programların açılmasına yönelik bazı önerilerde bulunmuş ise de, kayda değer bir uygulamanın yapıldığı görülmemektedir. Bu dönemde de okul yöneticisi yetiştirme ve atanmasına ilişkin yeni uygulamanın varlığına rastlanmamaktadır. 789 sayılı Maarif Teşkilatına dair kanun “Meslekte aslolan öğretmenliktir” maddesiyle, öğretmen adayları arasından yönetim görevlerinin yürütülebileceğine işaret etmektedir.

¹ Balcı, A., “Türkiye’de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları” Çağdaş Eğitim, Sayı.307, Ankara, 2004, s.24.

² Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi Başlangıçtan 1998’e, İstanbul, 1999, s.281.

³ Akyüz, a.g.k., s.281.

⁴ Bursaloğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987, s.16.

⁵ Bursaloğlu, a.g.k., s.17.

1953 yılında TODAİE'nin kurulması, Türkiye'de kamu yönetiminin ve onun bir alt alanı olarak eğitim yönetiminin ayrı bir alan olarak ele alındığını göstermektedir. 1979–1980 öğretim yılından itibaren de eğitim yönetimi uzmanlık programı açılmıştır. 1962 yılında yayımlanan MEHTAP raporunda eğitim yöneticiliğinin özel bir uzmanlık işi olması gerektiği, bu alanda yöneticiler yetiştirmek için üniversitelerde bölümler açılması önerilmiştir. Üniversitelerde okul yöneticiliği ile ilgili açılan ilk fakülte, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesidir. Ankara Üniversitesi Senatosu, 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu'nun ikinci maddesine dayanarak, 31.03.1964 gün ve 463/2718 sayılı karar ile Eğitim Fakültesi'ni kurmuş, bu karar Milli Eğitim Bakanlığınca da onaylanmıştır. 1965–1966 öğretime başlamış olan Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, bu dönemde alanında dört yıl olan ve türündeki ilk fakültedir. 1982 yılında adı Eğitim Bilimleri Fakültesi olmuştur.¹ Bu fakülteden sonra başka üniversitelerde aynı türden fakülteler açmışlardır. Bu fakülteler Türk Eğitim sisteminin ihtiyacı olan yönetici, denetici ve uzman ihtiyacını karşılamıştır. Ancak YÖK'ün 06.11.1997 gün ve 22449 sayılı yazısı eğitim fakültelerinin ilgili bölümleri kapatılmış, sadece yüksek lisans ve doktora eğitimi veren kurumlar olarak varlığını sürdürmektedir.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi 7. Milli Eğitim Şurası'ndan itibaren çeşitli şüralarda da tartışılmış, en kapsamlı şekilde 14. Milli Eğitim Şurası'nda ele alınmıştır.² 14. Milli Eğitim Şurası'nın hazırlık dokümanında “Eğitim ve okul yöneticiliği için öğretmenlikten gelmesi gerekli ve yeterlidir.” denilmektedir. Dahası yürürlükteki bu kanunlara göre okul yöneticiliği ek bir yöneticilik eğitimine gerek olmadan öğretmenler tarafından yapılabilecek bir görevdir. Bu demektir ki “yöneticiliğin okulu yoktur” anlayış ve uygulaması hala sürmektedir. 12-17 Mayıs 1996 yılında toplanan 15. Milli Eğitim Şurası'nda da eğitim yöneticilerinin yetiştirilerek atanmasının gerektiği vurgulanmakta, atamalarda uzmanlığa ve deneyime önem verilmesine dikkat çekilmektedir.

1990 yılında sonra ilk uygulama 07.06.1993 tarih ve 21600 sayılı resmi Gazete'de atama yönetmeliğidir. Daha Sonra Kasım 1998 tarih ve 2494 Tebliğler Dergisi'nde yayımlanan atam yönetmeliği, 30 Nisan 1999 tarih ve 23681 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan atama yönetmeliği, 11.01.2004 tarih ve 25343 sayılı Resmi Gazete'de

¹ www.education.ankara.edu.tr/genbilicerik.htm (13.04.2008)

² Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye' de Uygulama, Ankara,1993, s.106.

yayımlanan atama yönetmeliği, 04.03.2006 tarih ve 26098 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama yönetmeliği,13.04.2007 tarih ve 26492 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan atama yönetmeliği ve son olarak da 24.04 2008 tarih ve 26856 Resmi Gazete’de yayımlanan atama yönetmeliği gelmektedir. Söz konusu en son çıkan yönetmeliğin tamamı ve değerlendirme formu verilmiştir.

IV. İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER

4.1. Problem Cümlesi

Bu araştırmada “ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları güçlükler” konusu ele alınacaktır.

4.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı İlköğretim Okullarında görev yapan yöneticilerin yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunların yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, hizmet yılı vb. açılardan incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

4.3. Alt Problemler

4.3.1. Deneklerin Kişisel Özellikleri

Okul yöneticilerinin yaş, cinsiyet, meslekteki kıdemleri, yöneticilikteki kıdemleri, görevleri, mezun oldukları okullar, öğrenim durumları, katıldıkları kurs veya seminerler ile karşılaştıkları güçlükler açısından anlamlı bir fark var mıdır?

4.3.2. Fiziki ve ekonomik güçlükler

Okul yöneticilerinin öğrenci sayıları, bina yetersizliği, ekonomik nedenler ve personel eksikliği ile karşılaştıkları güçlükler açısından anlamlı bir fark var mıdır?

4.3.3. Kurumsal Güçlükler

Okul yöneticilerinin örgüt iklimi ve örgüt kültürü, takdir yetkisinin kullanılmaması kurumsallaşamama yetki yetersizliği ve yoğun bürokrasi ile karşılaştıkları güçlükler açısından anlamlı bir fark var mıdır?

4.3.4.İnsan Kaynaklı Güçlükler

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin performansı, insan kaynakları yönetimi, problem çözme becerileri, iletişim, eğitim düzeyleri, öğrenci yaş dönemleri ve veliler ile karşılaştıkları güçlükler açısından anlamlı bir fark var mıdır?

4.4. Araştırmanın Önemi

İlköğretim okulları hiç kuşkusuz eğitimin temelini oluşturur. Bu yüzden gelecekteki eğitiminin devamı ve kalitesi için ilköğretim çok önemlidir. Öğrencilere temel bilgi ve becerileri vererek hayata ve üst öğrenime hazırlama gibi çok önemli sorumlulukları vardır. Bu nedenle ilköğretim kurumlarımızın yenilikleri takip eden, vizyon sahibi, sorunlarının farkına varabilmiş bunlar için çözüm üretebilen, kriz yönetimi, iletişim ve toplam kalite gibi alanlarda bilgi sahibi olan yöneticilere ihtiyaçları vardır.

Bu araştırmada mevcut müdür ve müdür yardımcılarının yönetim sürecinde hangi tür problemler yaşadıkları, yaşadıkları bu problemlerin nedenleri araştırılacaktır. Bu araştırma sonucundaki bulgular yönetim kademesindeki eğitimcilerimizin işlerini kolaylaştıracak sorunun neden kaynaklanabileceği hususunda bilgi verecektir. Hiç kuşkusuz var olan sorunu tespit etmek ve çözüm yolu üretmek, olası sorunlar için bir tecrübe ve deneyim katacaktır.

4.5. Sayıtlılar

Bu araştırmanın planlanıp yürütülmesinde, sonuçlara ulaşma ve yorumlamada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin ölçme araçlarına vermiş oldukları yanıtlar içten ve doğrudur.
- Deneklerden oluşan örneklem grubunun evreni temsil edecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Ölçme araçları araştırmanın amacına uygun, geçerli ve güvenilirlerdir.

4.6. Sınırlılıklar

- Araştırma İstanbul ili Fatih ve Eminönü İlçesindeki 38 Resmi İlköğretim okulunda görev yapan okul yöneticileri ile sınırlıdır.
- Araştırma okul yöneticilerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışları ile sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan istatistik yöntemleri ile sınırlıdır.
- Araştırma ilköğretim okulları yöneticilerine yönelik olduğundan, elde edilen sonuçlar diğer kurumlara ilköğretim okulu yöneticilerine benzerliği oranında genellenebilir.
- Araştırma 2007–2008 eğitim öğretim yılına ait bilgilerle sınırlıdır.

4.7. Tanımlar

Lider: Liderlik ortak bir amaca doğru, grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.¹

Yönetici: belli bir amaç için bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişidir.²

İlköğretim Okulu: Bir ülkedeki eğitimi sisteminin bir alt sistemi ve kademesi olan, okul çağındaki nüfusa temel bilgi, beceri ve anlayışları, vatandaşlık bilincini kazandıran ve buna ek olarak bireyi bir üst eğitime hazırlayan eğitim öğretim basamağıdır.³

İlköğretim Okulu Müdürü: İlköğretim okulu müdürü görev yaptığı okulun işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan kişi olarak tanımlanabilir.⁴

Eğitim Yönetimi: eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.⁵

¹ Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006, s.109.

² Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.53.

³ Gümüşeli, A.İ., “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı.28, Ankara, 2001, s.531

⁴ Gümüşeli, a.g.k., s.532.

⁵ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006, s.133.

Okul Yönetimi: Okul yönetimi, eğitim yönetimi'nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır. Başka bir ifade ile Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi'nin bir alt uygulama alanıdır.¹

4.8. Yöntem

Araştırmada genel olarak tarama metodu kullanılacak, elde edilen bulgular raporlaştırılacaktır. Resmi ilköğretim okullarının yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştıkları güçlükler konusunun okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesi istenmiştir.

4.9. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Eminönü ve Fatih İlçelerindeki resmi ilköğretim okulları yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini için söz konusu ilçelerden evreni temsil edebilecek bir yapı oluşturacak şekilde 38 ilköğretim okulu seçilmiştir.

¹ Erdoğan, a.g.k., s.135.

4.10.Bulgular Ve Yorumlar

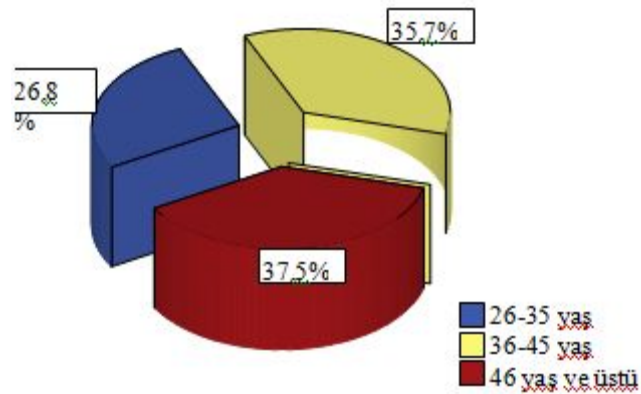
4.10..1. Deneklerin Kişisel Nitelikleri

4.10.1.1.Deneklerin Yaş Durumu

Araştırmamız kapsamında 26-35 yaş grubunda 30, 36-45 yaş grubunda 40 ve 45 yaş ve üzeri yaş grubunda da 42 denekle görüşme yapılmıştır. Araştırmamıza katılan deneklerin % 26,8'i 26-35 yaş grubundaki deneklerden, %35,7'si 36-45 grubundaki deneklerden ve %37,5'i de 45 yaş ve üstü deneklerden oluşmaktadır. Yaş grupları arasında belli bir yaş grubuna yığılma olmamış, dengeli bir dağılım ile araştırmamız gerçekleştirilmiştir.

	Adet	Yüzde
26-35 yaş	30	26,8
36-45 yaş	40	35,7
46 yaş ve üstü	42	37,5
Toplam	112	100,0

Tablo 4 Deneklerin Yaş Durumları



Şekil 3 Deneklerin Yaş Durumu Grafiği

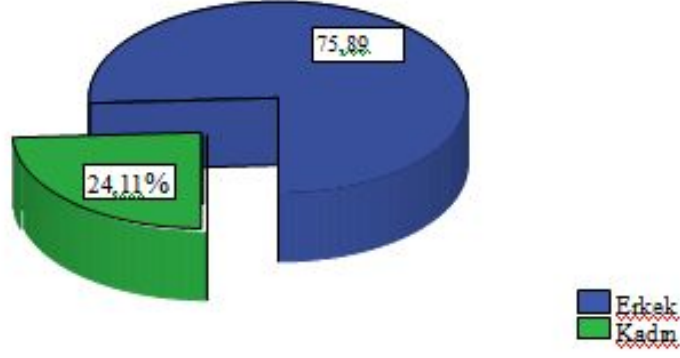
4.10.1.2. Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet				Görevi			Toplam
				Okul Müdürü	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	
Erkek	Yaş	26-35 yaş	Adet	1	0	16	17
			Yüzde	1,2%	0,0%	18,8%	20,0%
	36-45 yaş	Adet	5	3	20	28	
		Yüzde	5,9%	3,5%	23,5%	32,9%	
	46 yaş ve üstü	Adet	25	5	10	40	
		Yüzde	29,4%	5,9%	11,8%	47,1%	
	Toplam	Adet	31	8	46	85	
		Yüzde	36,5%	9,4%	54,1%	100,0%	
Kadın	Yaş	26-35 yaş	Adet	0		13	13
			Yüzde	0,0%		48,1%	48,1%
	36-45 yaş	Adet	5		7	12	
		Yüzde	18,5%		25,9%	44,4%	
	46 yaş ve üstü	Adet	0		2	2	
		Yüzde	0,0%		7,4%	7,4%	
	Toplam	Adet	5		22	27	
		Yüzde	18,5%		81,5%	100,0%	

Tablo 5 Yaş – Görev – Cinsiyet Tablosu

Araştırmamıza katılan deneklerin %75,89'u Erkek, %24,11'i ise Kadın'lardan oluşmaktadır. Erkek katılımcıların %52,9'u 26-45 yaş aralığında iken, kadın katılımcılarda bu oran %92,5'dir. Erkek katılımcıların neredeyse yarısı (%47,1) 45 yaş ve üzeriyken, kadın katılımcıların ise sadece %7,4'ü bu yaş grubundadır. Kadın katılımcılar 26-35 yaş grubunda %48,1, 36-45 yaş grubunda ise %44,4 oranında dağılmışlardır. Erkeklerde ise bu oranlar, 26-35 yaş grubunda %20, 36-45 yaş grubunda ise %32,9'dur.

Ayrıca Erkek deneklerin 31'i (%36,5'i) Okul Müdürü, 8'i (%9,4'ü) Müdür Başyardımcısı ve 46'sı (%54,1) ise Müdür yardımcısı görevini yürütmekte olduğunu görmekteyiz. Kadın deneklerin 5'i (%18,5'i) Okul Müdürü, 22'si (%81,5) ise Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktadır.



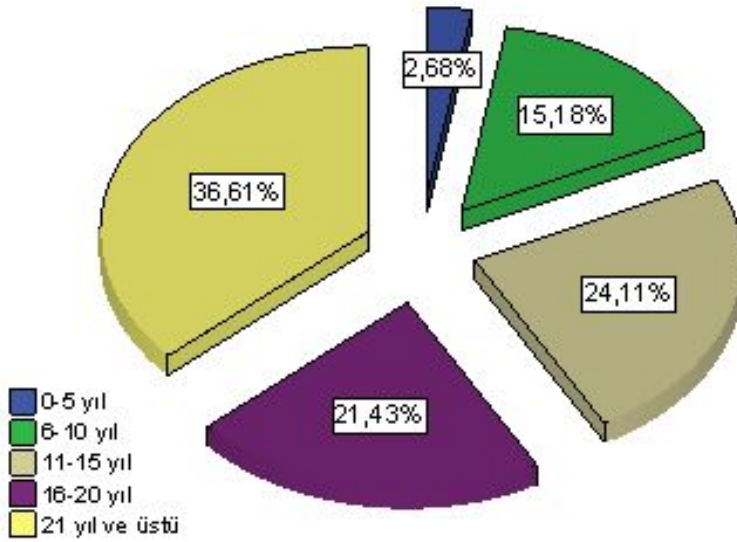
Şekil 4 Cinsiyet Grafiği

4.10.1.3. Deneklerin Meslekteki Kıdemleri

Meslek Kıdemi	Cinsiyet		Toplam
	Erkek	Kadın	
0-5 yıl	2	1	3
	1,8%	0,9%	2,7%
6-10 yıl	9	8	17
	8,0%	7,1%	15,2%
11-15 yıl	18	10	28
	16,1%	8,9%	25,0%
16-20 yıl	18	5	23
	16,1%	4,5%	20,5%
21 yıl ve üstü	38	3	41
	33,9%	2,7%	36,6%
Toplam	85	27	112
	75,9%	24,1%	100,0%

Tablo 6 Deneklerin Meslekteki Kıdemleri

Araştırma kapsamında deneklerin mesleki kıdemleri 5 yıllık aralıklar içinde sorulmuştur. Araştırmamıza katılan deneklerin 20'si (%20,6'sı) meslekte 11 yıldan daha az kıdemli iken, deneklerin 51'i (%45,5'i) ise 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahiptir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip deneklerin sayısı 41, örneklemdeki oranı ise %36,6'dır. Kadın deneklerin büyük bir bölümü 6-20 aralığında dağılmışken, Erkek denekler '0-20 yıl' ile '21 yıl ve üzeri' gibi 2 grupta dağılmıştır.



Şekil 5 Yöneticilerin Meslekteki Kıdem Dağılımı

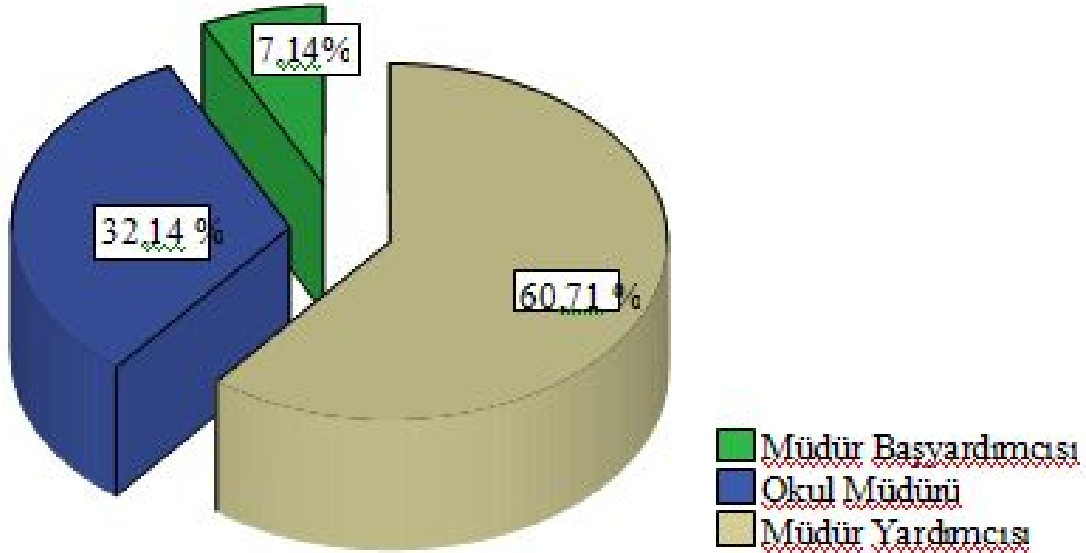
4.10.1.4. Deneklerin Yöneticilikteki Kıdemleri

	Okul Müdürü	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	Toplam
Yöneticilik 0-5 yıl	0	0	42	42
Kıdemi	0,0%	0,0%	37,8%	37,8%
6-10 yıl	6	1	15	22
	5,4%	0,9%	13,5%	19,8%
11-15 yıl	9	0	3	12
	8,1%	0,0%	2,7%	10,8%
16-20 yıl	15	5	3	23
	13,5%	4,5%	2,7%	20,7%
21-25 yıl	6	2	4	12
	5,4%	1,8%	3,6%	10,8%
Toplam	36	8	67	111
	32,4%	7,2%	60,4%	100,0%

Tablo 7 Deneklerin Yöneticilikteki Kıdemleri

Araştırmamıza katılan deneklerin 64'ü 0-10 yıl arasında yöneticilik kıdemine sahip katılımcılardan oluşmaktadır. Bu sayı toplam örneklemin %57,6'sına tekabül etmektedir. 11-25 yıl yöneticilik kıdemine sahip denek sayısı 47'dir. 1 denek ise yöneticilik kıdemini belirtmemiştir.

4.10.1.5. Deneklerin Görevleri



Şekil 6 Deneklerin Görevleri

		Erkek	Kadın	
Görevi	Okul Müdürü	31	5	36
		36,5%	18,5%	32,1%
	Müdür Başyardımcısı	8	0	8
		9,4%	0,0%	7,1%
	Müdür Yardımcısı	46	22	68
		54,1%	81,5%	60,7%
Toplam		85	27	112
		100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 8 Deneklerin Görevleri

Araştırmamıza katılan deneklerin %32,1'i okul müdürü, %7,1 müdür başyardımcısı ve %60,7'si de müdür yardımcılığı görevini yürütmektedir. Araştırma kapsamında 5 kadın, 31 erkek Okul müdürü ile görüşülmüştür. Deneklerden müdür başyardımcısı görevini yürütenlerin tamamı erkektir. Erkek katılımcıların %54,1'i müdür yardımcısı iken, kadın katılımcılarda bu oran %81,5 gibi yüksek bir değerdedir.

4.10.1.6. Deneklerin Mezun Oldukları Okullara göre Durumları

Deneklerin büyük çoğunluğu Eğitim Fakülteleri, Öğretmen okulları ve Eğitim Enstitülerinden mezun kişilerden oluşmaktadır. Bu okul türlerinden mezun deneklerin oranı % 90,7'dir. Deneklerin %5,56'sı Fen-Edebiyat fakültelerinden mezun iken, deneklerin 2'si seçenekler bunların dışındaki okul türlerinden (iktisat fakültesi, mimarlık) mezun olduğunu belirtmiştir. Ayrıca deneklerin 4'ü mezun olduğu okul türünü belirtmemiştir. Mezun olduğu okul türünü belirten deneklerimizin %44,4'ü Eğitim Fakültelerinden, %34,3'ü Eğitim Enstitülerinden, %13,9'u Öğretmen Okulundan mezun olmuşlardır. Diğer okul türlerinden mezun olanların oranı ise (Fen-Edebiyat ve diğer belirtilen okul türleri) %7,5'tir.

	Adet	Yüzde	Cevaplıların Yüzdesi
Eğitim Fakültesi	48	42,9	44,4
Öğretmen Okulu	15	13,4	13,9
Eğitim Enstitüsü	37	33,0	34,3
Fen-Edebiyat Fakültesi	6	5,4	5,6
Diğer	2	1,8	1,9
Cevap verilen toplam	108	96,4	100,0
Cevapsız	4	3,6	
Toplam	112	100,0	

Tablo 9 Deneklerin Mezun Oldukları Okullara Göre Durumları

Eğitim Fakültesinden mezun olanların %85,4'ü Müdür yardımcısı iken, %12,5'i Okul Müdürü olarak çalışmaktadır. Eğitim Fakültesinden mezun olan deneklerden 1'i (%2,1) Müdür Başyardımcısıdır. Eğitim Enstitüsünden mezun deneklerin %48,6'sı Okul Müdürü, %43,2'si müdür yardımcısıdır. Öğretmen Okullarında mezun deneklerin ağırlıklı kısmı (%53,3) Okul Müdürü görevini yürütmektedir. Geri kalan %26,7'si Müdür Başyardımcısı, %20'si Müdür Yardımcısı olarak çalışmaktadır. Bu 3 okul türünün dışında sadece Fen-Edebiyat Fakültesinden mezun olan 3 kişi Okul Müdürü görevini yürütmektedir. Müdür Yardımcısı olarak da 5 denek Eğitim Fakültesi, Eğitim Enstitüsü ve Öğretmen Okulları dışındaki okul/fakültelerden mezun olmuşlardır.

Mezun olduğu okul türü	Görevi			Toplam
	Okul Müdürü	Müdür Başyardamcısı	Müdür Yardamcısı	
Eğitim Fakültesi	6	1	41	48
	12,5%	2,1%	85,4%	
Öğretmen Okulu	8	4	3	15
	53,3%	26,7%	20,0%	
Eğitim Enstitüsü	18	3	16	37
	48,6%	8,1%	43,2%	
Fen-Edebiyat Fakültesi	3	0	3	6
	50,0%	0,0%	50,0%	
Diğer	0	0	2	2
	0,0%	0,0%	100,0%	
Toplam	35	8	65	108
	32,4%	7,4%	60,2%	

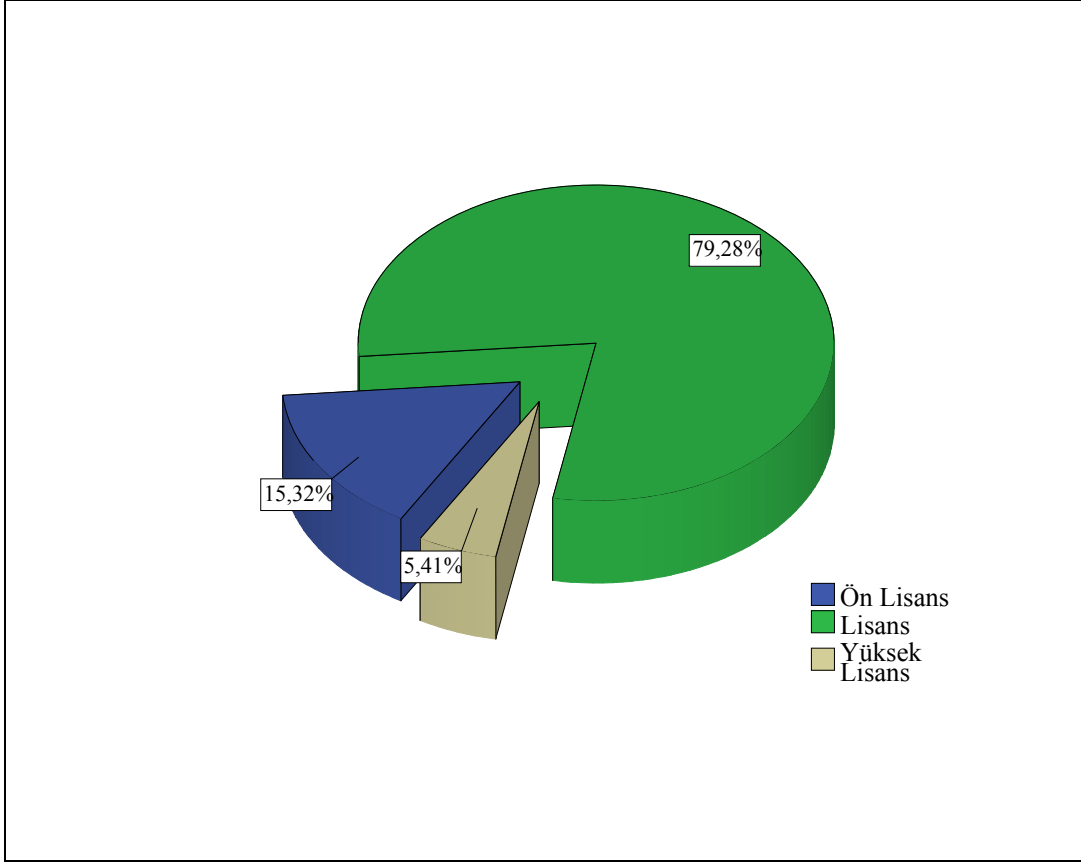
Tablo 10. Deneklerin Mezun Oldukları Okullara Göre Durumu

4.10.1.7. Deneklerin Öğrenim Durumları

	Adet	Yüzde	Birikimli Yüzde
Ön Lisans	17	15,3	15,3
Lisans	88	79,3	94,6
Yüksek Lisans	6	5,4	100,0
Toplam	111	100,0	

Tablo 11. Deneklerin Öğrenim Durumları

Deneklerimizin 17'si Ön Lisans, 88'i Lisans ve 6'sı Yüksek Lisans mezunudur. Araştırmamıza katılan kişileri %94,6 gibi neredeyse tamamı Ön Lisans ve Lisans mezunudur. Okul yöneticilerinden oluşan deneklerimizdeki yüksek lisans mezunluğu oranı çok düşüktür. Sadece 6 denek Yüksek Lisans mezunudur.



Şekil 7: Deneklerin Öğrenim Durumları

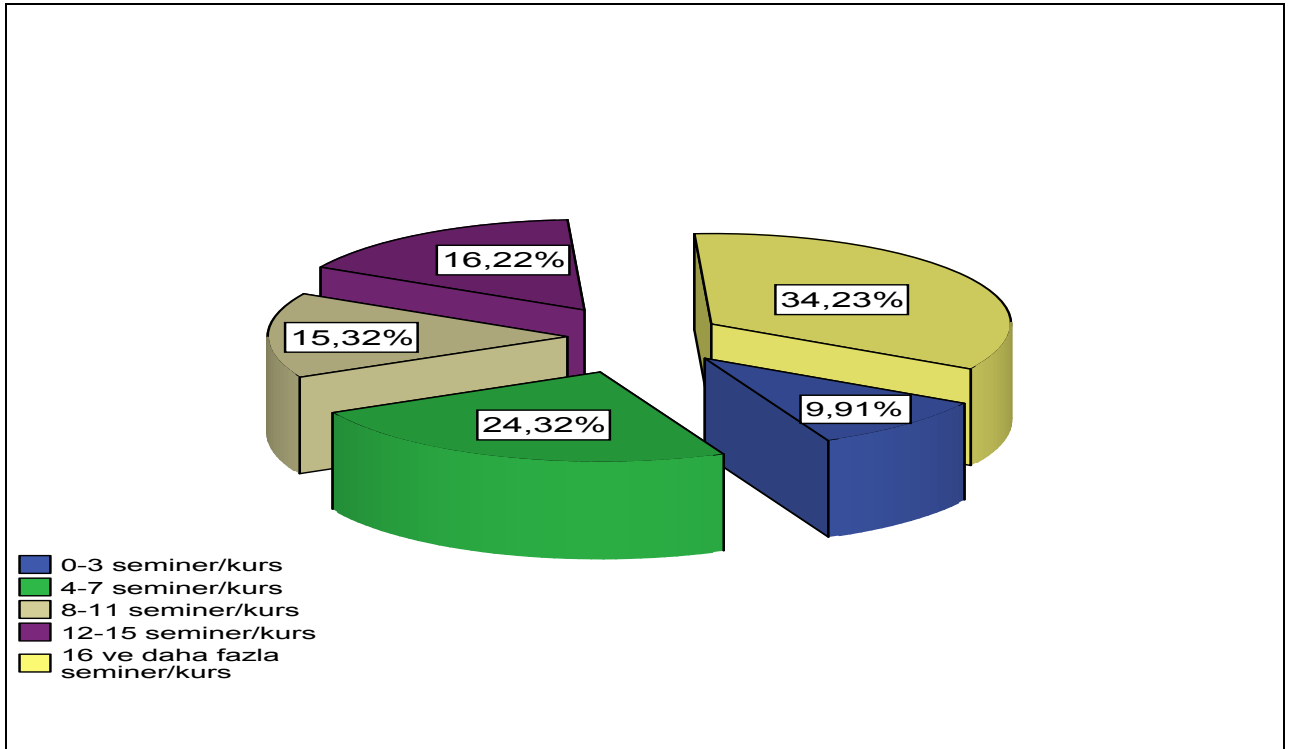
4.10.1.8. Deneklerin Katıldığı Kurs Veya Seminerler

Deneklerden 55'i 12'den az seminer veya kursa katılmıştır. Bu da örneklemin %50'sine eşit gelmektedir. Deneklerimizin diğer yarısı 12'den fazla seminer veya kursa katılmıştır.

Okul Müdürlerinin 8'i 12'den az seminere katılmışken,28'i ise 12'den fazla seminere katılmıştır.12'den fazla seminere katılanların yarısı Okul Müdürleri, diğer yarısı ise Müdür Başyardımcıları ve Müdür Yardımcılarından oluşmaktadır.

Katıldığı seminer/kurs sayısı	Görevi			Toplam
	Okul Müdürü	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	
0-3 seminer/kurs	3 2,7%	0 0,0%	8 7,2%	11 9,9%
4-7 seminer/kurs	4 3,6%	0 0,0%	23 20,7%	27 24,3%
8-11 seminer/kurs	1 0,9%	0 0,0%	16 14,4%	17 15,3%
12-15 seminer/kurs	5 4,5%	1 0,9%	12 10,8%	18 16,2%
16 ve daha fazla seminer/kurs	23 20,7%	7 6,3%	8 7,2%	38 34,2%
Toplam	36 32,4%	8 7,2%	67 60,4%	111 100,0%

Tablo 12: Deneklerin Katıldığı Kurs Veya Seminerler



Şekil 8: Deneklerin Katıldığı Kurs Veya Seminerler

4.10.2. Fiziki ve Ekonomik Güçlükler

4.10.2.1. Öğrenci Sayısı Yoğunluğundan Karşılaşılan Güçlükler

Araştırmamıza katılan deneklerin %58,9'u Sınıf mevcudu ve öğrenci sayısı yoğunluğundan dolayı güçlükle karşılaştığını düşünmüyorken, deneklerin 36,6'sı öğrenci yoğunluğunun kendilerini zorladığını düşünmektedir. Erkek katılımcıların %57,6'sı sınıf mevcudu konusunda güçlükle karşılaşmadığını düşünmekteyken, %37,6'sı ise öğrenci sayısının yoğunluğunun kendileri için zorlayıcı olduğunu düşünmektedir. Kadın deneklerde ise güçlük yaşayanların oranı %33,3 iken, güçlük yaşamayanların oranı %62,9'dur. Sonuç olarak diyebiliriz ki öğrenci sayısı yoğunluğundan karşılaşılan güçlükler cinsiyet bakımından bir değişiklik göstermemektedir.

	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek Adet	25	24	4	17	15	85
Yüzde	29,4%	28,2%	4,7%	20,0%	17,6%	100,0%
Kadın Adet	11	6	1	5	4	27
Yüzde	40,7%	22,2%	3,7%	18,5%	14,8%	100,0%
Toplam Adet	36	30	5	22	19	112
Yüzde	32,1%	26,8%	4,5%	19,6%	17,0%	100,0%

Tablo 13: Öğrenci Sayısı Yoğunluğundan Karşılaşılan Güçlükler

Yaşa göre sınıf mevcudu ile ilgili güçlükleri kıyaslayacak olursak, 26-35 yaş aralığındaki deneklerin %46,7'si, 36-45 yaş aralığındaki deneklerin %47,5'i, 46 yaş ve üzeri deneklerin %59,6'sı sınıf mevcudunun yoğunluğu ile ilgili güçlükle karşılaşmadığını düşünmektedir. Sınıf mevcudu yoğunluğunun güçlük çıkardığını düşünenlerin oranı; 26-35 yaş aralığında %46,7, 36-45 yaş aralığında %32,5, 46 ve üstü yaş aralığındaki deneklerde ise %33,3'tür. Deneklerde yaş arttıkça, sınıf mevcutlarının yoğunluğu ile karşılaşılan güçlüklerin azaldığı görülmektedir. 26-35 yaş grubundaki deneklerde güçlükle karşılaşanlar ve karşılaşmayanların oranı aynı iken diğer yaş

gruplarında ise sınıf mevcudunun fazla olması karşılaşılan bir güçlük olarak görülmemektedir.

	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş 26-35	Adet 8	6	2	6	8	30
yaş	Yüzde 26,7%	20,0%	6,7%	20,0%	26,7%	100,0%
36-45	Adet 16	11	0	7	6	40
yaş	Yüzde 40,0%	27,5%	0,0%	17,5%	15,0%	100,0%
46 ve üstü	Adet 12	13	3	9	5	42
yaş	Yüzde 28,6%	31,0%	7,1%	21,4%	11,9%	100,0%
Toplam	Adet 36	30	5	22	19	112
	Yüzde 32,1%	26,8%	4,5%	19,6%	17,0%	100,0%

Tablo 14: Sınıf Mevcutları Tablosu

Okul Müdürlerinin %33,3'ü yani 3'te 1'i sınıf mevcutlarının kalabalık olması nedeniyle zorlukla karşılaştığını ifade ederken, Müdür Yardımcılarında bu oran %31,2'dir. Sınıf mevcutlarının kalabalık olmasını zorluk olarak görmeyen Okul Müdürlerinin oranı %58,3, Müdür Yardımcılarının oranı %55,9'dur. Hem Okul Müdürleri hem de Müdür Yardımcıları çoğunluğu sınıf mevcutlarının kalabalıklığından dolayı zorluk yaşamamaktadır.

		Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	12	9	3	7	5	36
	Yüzde	33,3%	25,0%	8,3%	19,4%	13,9%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	3	4	0	0	1	8
	Yüzde	37,5%	50,0%	0,0%	0,0%	12,5%	100,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	21	17	2	15	13	68
	Yüzde	30,9%	25,0%	2,9%	22,1%	19,1%	100,0%
Toplam	Adet	36	30	5	22	19	112
	Yüzde	32,1%	26,8%	4,5%	19,6%	17,0%	100,0%

Tablo 15: Sınıf Mevcutları Tablosu

4.10.2.2. Bina yetersizliği Yönünden Karşılaşılan Güçlükler

		Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek	Adet	8	20	3	28	26	85
	Yüzde	9,4%	23,5%	3,5%	32,9%	30,6%	100,0%
Kadın	Adet	7	4	2	10	4	27
	Yüzde	25,9%	14,8%	7,4%	37,0%	14,8%	100,0%
Toplam	Adet	15	24	5	38	30	112
	Yüzde	13,4%	21,4%	4,5%	33,9%	26,8%	100,0%

Tablo 16: Bina Yetersizliği Yönünden Karşılaşılan Güçlükler

Araştırmamıza katılan deneklerin %60,7'si okul binalarının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmediğini ve bu sebepten dolayı zorluk yaşadığını ifade etmiştir. Bu konuda güçlük yaşamadığını düşünen deneklerin oran %34,8'dir. Erkek deneklerin

%63,5'i binaların yetersiz olduğunu düşünürken, Kadın deneklerde bu oran %51,8'dir. Binaların yetersizliği konusunda zorluk yaşamadığını düşünen Erkek deneklerin oranı %32,9 iken, kadın deneklerde bu oran 40,7'dir. Erkek deneklerin binaların eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmediğinden dolayı yaşadığı güçlükler, genel ortalamaya paralel giderken, kadın deneklerde bu oranlar genel ortalamadan farklılık göstermektedir.

Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.						Kesinlikle	Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	4	2	1	13	16	36
	Yüzde	11,1%	5,6%	2,8%	36,1%	44,4%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	1	4	0	2	1	8
	Yüzde	12,5%	50,0%	0,0%	25,0%	12,5%	100,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	10	18	4	23	13	68
	Yüzde	14,7%	26,5%	5,9%	33,8%	19,1%	100,0%
Toplam	Adet	15	24	5	38	30	112
	Yüzde	13,4%	21,4%	4,5%	33,9%	26,8%	100,0%

Tablo 17: Bina Güçlükleri Tablosu

Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmediği için zorluk yaşadığını düşünen deneklerden Okul Müdürlerinin oranı %80,6 gibi yüksek bir orandır. Müdür Yardımcılarında zorluk yaşayanların oranı %52,9'dur. Bu konuda zorluk yaşamadığını düşünen Okul Müdürlerinin oranı %16,7, müdür Yardımcılarının oranı ise %41,2'dir. Okul Müdürleri ve Müdür yardımcılarının büyük bir bölümü binaların eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmediğini ve bu sebepten dolayı güçlük yaşadığını ifade etmiştir.

			İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.				Toplam	
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	Adet	13	15	4	27	26	85
		Yüzde	15,3%	17,6%	4,7%	31,8%	30,6%	100,0%
	Kadın	Adet	3	1	2	13	8	27
		Yüzde	11,1%	3,7%	7,4%	48,1%	29,6%	100,0%
Toplam		Adet	16	16	6	40	34	112
		Yüzde	14,3%	14,3%	5,4%	35,7%	30,4%	100,0%

Tablo 18: İdari Odaların Kullanışsız Oluşu Tablosu

İdari odaların kullanışlılığından dolayı zorluk yaşadığını ifade eden deneklerin oranı %66,1'dir. Bu konuda zorluk yaşamayanların oran ise %28,6'dır. Erkek deneklerin %62,4'ü, Kadın deneklerin %77,7'si idari binaların kullanışsız olduğunu düşünmekte ve bu sebepten dolayı zorluk yaşadığını ifade etmektedir. Okul Müdürlerinin 58,4'ü, Müdür Başyardımcılarının %62,5'i ve Müdür Yardımcılarının %70,8'i idari binaların kullanışsızlığından dolayı zorluk yaşamaktadır.

			İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.				Toplam	
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Görevi Okul Müdürü	Adet	8	5	2	11	10	36	
	Yüzde	22,2%	13,9%	5,6%	30,6%	27,8%	100,0%	
Müdür Başyardımcısı	Adet	2	1	0	2	3	8	
	Yüzde	25,0%	12,5%	0,0%	25,0%	37,5%	100,0%	
Müdür Yardımcısı	Adet	6	10	4	27	21	68	
	Yüzde	8,8%	14,7%	5,9%	39,7%	30,9%	100,0%	
Toplam		Adet	16	16	6	40	34	112
		Yüzde	14,3%	14,3%	5,4%	35,7%	30,4%	100,0%

Tablo 19: İdari Odaların Kullanışsız Oluşu Tablosu

Erkeklerin %32,9'u, kadınların %14,8'i bu konuda zorluk yaşamadığını ifade ederken, Okul Müdürlerinde bu oran %36,1, Müdür Başyardımcılarında %37,5, Müdür Yardımcılarında %23,5'tir. İdari binaların kullanışsızlığından dolayı işinin en çok zorlaştığını belirtenlerin Kadınlar ve Müdür Yardımcıları olduğunu söyleyebiliriz.

4.10.2.3. Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Güçlükler

Ekonomik nedenlerden kaynaklanan güçlükleri;

- Maaşların yetersiz olmasından dolayı yaşanan zorluklar
- Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olmasından dolayı yaşanan zorluklar
- Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmaktan dolayı yaşanan zorluklar, olarak özetleyebiliriz.

			Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır.					Toplam
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet	Erkek	Adet	9	21	4	31	20	85
		Yüzde	10,6%	24,7%	4,7%	36,5%	23,5%	100,0%
	Kadın	Adet	2	8	1	14	2	27
		Yüzde	7,4%	29,6%	3,7%	51,9%	7,4%	100,0%
Toplam		Adet	11	29	5	45	22	112
		Yüzde	9,8%	25,9%	4,5%	40,2%	19,6%	100,0%

Tablo 20: Ekonomik Nedenli Güçlükler Tablosu

Deneklerin %60,1'i maaşının yetersiz olduğunu ve bu sebepten dolayı zorlandığını ifade etmiştir. Maaşının yetersizliğinden dolayı zorlandığını düşünen Okul Müdürlerinin oranı %44,4 iken Müdür yardımcılarında bu oran %67,7'dir. Okul Müdürlerinin neredeyse yarısı maaşının yetersizliğinden dolayı zorluk yaşarken, Müdür Yardımcılarında bu oran 3'te 2 gibi yüksek bir orandır. Erkeklerde bu oran %60,

kadınlarda ise %59,3'tür. Maaşların yetersizliği cinsiyetler bakımından farklılık göstermemektedir.

		Maaşımın yetersiz olması beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	6	12	2	9	7	36
	Yüzde	16,7%	33,3%	5,6%	25,0%	19,4%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	0	3	0	5	0	8
	Yüzde	0,0%	37,5%	0,0%	62,5%	0,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	5	14	3	31	15	68
	Yüzde	7,4%	20,6%	4,4%	45,6%	22,1%	100,0%
Toplam	Adet	11	29	5	45	22	112
	Yüzde	9,8%	25,9%	4,5%	40,2%	19,6%	100,0%

Tablo 21: Ekonomik Nedenli Güçlükler Tablosu

Okul Müdürlerinin %50'si maaşların yetersiz olmasından dolayı zorluk yaşamadığını belirtmiştir. Müdür yardımcılarında zorluk yaşamadığını belirtenlerin oranı ise %38'dir. Bu sonuçların ışığında maaşların yetersizliğinin Okul Müdürleri için çok büyük bir güçlük olarak görülmediğini söyleyebiliriz.

		Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
	Adet						
	Yüzde						

Görevi Okul Müdürü	Adet	3	2	0	13	17	35
	Yüzde	8,6%	5,7%	0,0%	37,1%	48,6%	100,0%
Müdür	Adet	0	1	0	6	1	8
	Başyardımcısı	Yüzde	0,0%	12,5%	0,0%	75,0%	12,5%
Müdür	Adet	6	13	4	27	18	68
	Yardımcısı	Yüzde	8,8%	19,1%	5,9%	39,7%	26,5%
Toplam	Adet	9	16	4	46	36	111
	Yüzde	8,1%	14,4%	3,6%	41,4%	32,4%	100,0%

Tablo 22:Okul Harcamalarının Yetersiz Olması Tablosu

Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersizliğinden dolayı zorlandığını ifade edenlerin oranı %73,8'dir. Bu oran Okul Müdürleri için %85,7, Müdür Başyardımcıları için %87,5 ve Müdür Yardımcıları için %66,2'dir. Genel olarak Okul Yöneticilerinin yaşadığı en büyük problem olarak okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersizliğini söyleyebiliriz.

		Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Görevi Okul Müdürü	Adet	5	2	2	12	15	36
	Yüzde	13,9%	5,6%	5,6%	33,3%	41,7%	100,0%
Müdür	Adet	3	1	0	1	3	8
	Başyardımcısı	Yüzde	37,5%	12,5%	0,0%	12,5%	37,5%
Müdür	Adet	16	13	3	22	14	68
	Yardımcısı	Yüzde	23,5%	19,1%	4,4%	32,4%	20,6%
Toplam	Adet	24	16	5	35	32	112

Yüzde	21,4%	14,3%	4,5%	31,2%	28,6%	100,0%
-------	-------	-------	------	-------	-------	--------

Okulun boya, badana vb. fiziki ihtiyaçlarının yerel imkânlarla sağlanması da okul

Tablo 23: Okulun İhtiyaçlarını Yerel İmkanlarla Karşılama Tablosu

yöneticilerinin karşılaştığı önemli ekonomik güçlüklerdendir. Bu konuda Okul Müdürlerinin %75'i, Müdür Yardımcılarının %53'ü Müdür Başyardımcılarının %50'si güçlük yaşadığını ifade etmiştir. Okulların genel gider vs. sorumlu olan kişilerin Okul Müdürleri olduğunu düşünürsek, bu konuda en çok zorluk yaşadığını belirtenlerin Okul Müdürleri olması normal bir sonuçtur. Okul Müdürlerinden sadece %19,5'i bu konuda güçlük yaşamadığını ifade etmiştir.

4.10.2.4. Personel Eksikliğinden Kaynaklanan Güçlükler

		Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.				Toplam	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Görevi Okul Müdürü	Adet	1	4	2	12	17	36
	Yüzde	2,8%	11,1%	5,6%	33,3%	47,2%	100,0%
Müdür	Adet	0	1	0	3	4	8
	Başyardımcısı	Yüzde	0,0%	12,5%	0,0%	37,5%	50,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	7	16	1	28	16	68
	Yüzde	10,3%	23,5%	1,5%	41,2%	23,5%	100,0%
Toplam	Adet	8	21	3	43	37	112
	Yüzde	7,1%	18,8%	2,7%	38,4%	33,0%	100,0%

Tablo 24: Personel Eksikliği Tablosu

Personel sayısını yetersiz gören ve bu yetersizlikten dolayı güçlük yaşadığını belirten deneklerin oranı %71,4'tür. Okul Müdürlerinin %80,5'i , Müdür Başyardımcılarının %87,5'i , Müdür Yardımcılarının %64,7'i personel yetersizliğinden yakınmaktadırlar.

Personel eksikliğinden dolayı zorluk yaşamayanların oranı ise okul Müdürlerinde %13,9, Müdür Yardımcılarında ise %33,8'dir. Personel eksikliği de Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlardan biridir. Bu sorunu en çok yaşayanlar ise %80,5 ile Okul müdürleridir.

4.10.2.5. Okulun Demirbaş Bakım Ve Onarımları İle Bilgi Teknoloji Eksiklerini Giderecek Teknik Personelin Bulunmaması Kaynaklı Güçlükler

Okul demirbaş bakım ve onarımlarını ile bilgi teknoloji eksikliklerini giderecek teknik personelin bulunmamasından dolayı zorlanan deneklerin oranı %41,1 , bu eksikliklerin işlerini etkilemediğini belirtenlerin oranı ise %49,1'dir.

Okul Müdürlerinin %52,8'i , Müdür Yardımcılarının %45,5'i, Müdür Başyardımcılarının %62,5'i teknik personel eksikliğinden etkilenmediğini belirtmiştir. Öte yandan teknik personelin eksikliğinin kendileri için güçlük olduğunu düşünen Okul Müdürlerinin oranı %41,6, Müdür Başyardımcılarının oranı %25, Müdür Yardımcılarının oranı ise %42,7'dir. Teknik personelin eksikliği sorun olarak görülüyor olsa da idarecilerin işlerinin önündeki en büyük engellerden olmadığını söyleyebiliriz.

Görevi	Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlanmaktadır.					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Okul Müdürü Adet	10	9	2	7	8	36
Yüzde	27,8%	25,0%	5,6%	19,4%	22,2%	100,0%
Müdür Adet	2	3	1	2	0	8
Başyardımcısı Yüzde	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	0,0%	100,0%
Müdür Adet	12	19	8	18	11	68
Yardımcısı Yüzde	17,6%	27,9%	11,8%	26,5%	16,2%	100,0%
Toplam Adet	24	31	11	27	19	112
Yüzde	21,4%	27,7%	9,8%	24,1%	17,0%	100,0%

Tablo 25: Teknik Personelin Bulunmaması Tablosu

4.10.3. Kurumsal Güçlükler

4.10.3.1. Örgüt İkliminden Kaynaklanan Güçlükler

	Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek Adet	11	42	6	20	3	82
Yüzde	13,4%	51,2%	7,3%	24,4%	3,7%	100,0%
Kadın Adet	5	11	1	8	1	26
Yüzde	19,2%	42,3%	3,8%	30,8%	3,8%	100,0%
Toplam Adet	16	53	7	28	4	108
Yüzde	14,8%	49,1%	6,5%	25,9%	3,7%	100,0%

Tablo 26:Örgüt İklimi Tablosu

Okuldaki olumsuz örgüt ikliminin olmasından dolayı zorluk yaşayan deneklerimizin oran %29,6 iken, Erkek deneklerde bu oran %28,1, kadın deneklerde ise %34,6'dır. Bu konuda zorluk yaşamadığını belirtenlerin oranı ise %63,9'dur. Erkek deneklerin %64,6'sı, kadın deneklerin %61,5'i bu konuda zorluk yaşamadığını ifade etmiştir. Bu sonuçlardan sonra okuldaki olumsuz örgüt ikliminin olmadığını yada bu olumsuz örgüt ikliminin işleri zorlaştırmadığını düşünen deneklerin oranı daha yüksektir. Olumsuz örgüt iklimi olması işleri güçleştiren bir unsur olarak görülmemektedir.

4.10.3.2. Kurumsallaşamama Nedenli Güçlükler

Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmamasından dolayı zorlandığını ifade edenlerin %23 iken, bu konuda da zorlanmadığını ifade edenlerin oranı %66,9'dur. Erkeklerde zorlandığını ifade edenlerin oranı %25,7, kadınlarda %14,8 , zorlanmadığını veya bu unsuru bir güçlük olarak görmeyenlerin erkeklerdeki oranı %63,4 , kadınlarda ise %77,8 gibi oldukça yüksek bir orandır. Okullarda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması cinsiyetler bakımından güçlük olarak görülmemektedir.

		Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek	Adet	24	28	9	18	3	82
	Yüzde	29,3%	34,1%	11,0%	22,0%	3,7%	100,0%
Kadın	Adet	7	14	2	4	0	27
	Yüzde	25,9%	51,9%	7,4%	14,8%	0,0%	100,0%
Toplam	Adet	31	42	11	22	3	109
	Yüzde	28,4%	38,5%	10,1%	20,2%	2,8%	100,0%

Tablo 27 : Örgüt Kültürü Olmaması Tablosu

Yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmamasını yaş gruplarına göre değerlendirirsek, 26-35 yaş grubunun %16,7'si, 36-45 yaş grubunun %37,8'i, 46 yaş üzeri deneklerin ise %14,3'ü bu unsuru bir güçlük olarak görürken, 26-35 yaş grubunun %76,6'sı, 36-45 yaş grubunun %45,9'u, 46 yaş üzeri deneklerin ise %78,6'sı bu unsuru güçlük olarak görmemektedir. Yaş gruplarından 36-45'te zorluk olarak görenler ve görmeyenlerin oranı birbirine yakındır. Genel olarak bakıldığında ise yerleşmiş bir örgüt ikliminin olmaması güçlük olarak görülmemektedir.

		Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş 26-35 yaş	Adet	10	13	2	5	0	30
	Yüzde	33,3%	43,3%	6,7%	16,7%	0,0%	100,0%
36-	Adet	8	9	6	12	2	37

45 Yaş	Yüzde	21,6%	24,3%	16,2%	32,4%	5,4%	100,0%
46 Yaş ve üstü	Adet	13	20	3	5	1	42
	Yüzde	31,0%	47,6%	7,1%	11,9%	2,4%	100,0%
Toplam	Adet	31	42	11	22	3	109
	Yüzde	28,4%	38,5%	10,1%	20,2%	2,8%	100,0%

Tablo 28: Örgüt Kültürü Olmaması Tablosu

4.10.3.3. Yetki Yetersizliğinden Kaynaklı Güçlükler

		Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Görevi Okul Müdürü	Adet	0	4	0	9	23	36
	Yüzde	0,0%	11,1%	0,0%	25,0%	63,9%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	0	0	0	3	5	8
	Yüzde	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	7	18	4	14	25	68
	Yüzde	10,3%	26,5%	5,9%	20,6%	36,8%	100,0%
Toplam	Adet	7	22	4	26	53	112
	Yüzde	6,2%	19,6%	3,6%	23,2%	47,3%	100,0%

Tablo 29: Yetki Yetersizliği Tablosu

Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerin yeterince dinlenilmemesinden dolayı güçlüklerle karşılaştığını belirten deneklerin oran %70,5, iken Okul Müdürlerinin %88,9'u, Müdür Başyardımcılarının tamamı, Müdür Yardımcılarının %57,4'ü bunu zorluk olarak görmektedir.

		Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Görevi Okul Müdürü	Adet	2	0	1	11	22	36
	Yüzde	5,6%	0,0%	2,8%	30,6%	61,1%	100,0%

Müdür	Adet	1	2	1	2	2	8
Başyardımcısı	Yüzde	12,5%	25,0%	12,5%	25,0%	25,0%	100,0%
Müdür	Adet	6	12	7	35	8	68
Yardımcısı	Yüzde	8,8%	17,6%	10,3%	51,5%	11,8%	100,0%
Toplam	Adet	9	14	9	48	32	112
	Yüzde	8,0%	12,5%	8,0%	42,9%	28,6%	100,0%

Tablo 30: Çalışacağı Personeli Seçmemek Tablosu

Yetki yetersizliğinden karşılaşılan güçlüklerden biri de çalışılacak personelin tercihinin kişinin kendisi tarafından yapılamamasıdır. Bunu güçlük olarak görmekte olan deneklerin oranı %71,5 iken, çalışılacak personelin tercihinin kendisinin yapmamasını sorun veya güçlük olarak görmeyenlerin oranı ise 20,5'tir. Okul Müdürlerinde bu unsur %91,7 oranında zorluk olarak görülmektedir. Sadece %5,6'lık bir kesim tarafında bu bir güçlük olarak görülmemiştir.

4.10.3.4. Yoğun Bürokrasi Kaynaklı Güçlükler

Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmaktan dolayı güçlükle karşılaştığını belirten deneklerin oranı %43,2'dir. Bu konuda güçlükle karşılaşmadığını belirtenlerin oranı ise %50,4'dür. Okul Müdürlerinden bu unsuru güçlük görenlerin oranı %44,5 , Müdür Yardımcılarında bu oran %41,8'dir. Bu unsuru güçlük olarak görmeyenlerin oranı ise, Okul Müdürlerinde %47,2 , müdür yardımcılarında %52,1'dir. Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı olmayı zorluk olarak görenler ile bunu zorluk olarak görmeyenlerin oran birbirine çok yakındır.

		Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	7	10	3	11	5	36
	Yüzde	19,4%	27,8%	8,3%	30,6%	13,9%	100,0%
Müdür	Adet	2	2	0	4	0	8

Başyardımcısı	Yüzde	25,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Müdür	Adet	12	23	4	22	6	67
Yardımcısı	Yüzde	17,9%	34,3%	6,0%	32,8%	9,0%	100,0%
Toplam	Adet	21	35	7	37	11	111
	Yüzde	18,9%	31,5%	6,3%	33,3%	9,9%	100,0%

Tablo 31:Merkeziyetçi Bir Yönetim Tablosu

4.10.3.5. Siyaset ve Siyasilerin Müdahalelerine Bağlı Güçlükler

		Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	2	10	2	14	8	36
	Yüzde	5,6%	27,8%	5,6%	38,9%	22,2%	100,0%
Müdür	Adet	3	0	0	5	0	8
Başyardımcısı	Yüzde	37,5%	0,0%	0,0%	62,5%	0,0%	100,0%
Müdür	Adet	15	23	6	14	9	67
Yardımcısı	Yüzde	22,4%	34,3%	9,0%	20,9%	13,4%	100,0%
Toplam	Adet	20	33	8	33	17	111
	Yüzde	18,0%	29,7%	7,2%	29,7%	15,3%	100,0%

Tablo 32:Siyaset ve Siyasi Müdahaleler Tablosu

Okul Müdürlerinin %61,1'i siyasetin veya siyasilerin müdahalelerini işlerinin önündeki güçlüklerden biri olarak görmektedir. Genel olarak deneklerin %45'i bunu bir güçlük olarak görürken, %56,7'si ise siyasetin ve siyasilerin müdahalelerinden dolayı zorluk yaşamadığını belirtmiştir. Okul Müdürleri genel görüşün aksi bir şekilde siyasetten ve siyasi müdahalelerden rahatsız olduğunu belirtmiştir.

4.10.3.6. Alınan Kararların Sık Sık Değiştirilmesine Bağlı Güçlükler

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi de kurumsallaşmanın önünde bir engel olarak görülebilir. Bunu bir güçlük olarak görenlerin oranı %64,1 iken, aksini düşünenlerin oranı ise %21,5'tir. Okul Müdürlerinden %80,6'sı alınan kararların sık sık değişmesinden şikayetçidir. Müdür yardımcılarında ise bu oran %67,7'dir. Genel olarak alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaşılan bir sorundur. Hem genel olarak hem okuldaki görevler bazında denekler bu unsuru güçlük olarak görmektedir.

		Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	0	4	3	6	23	36
	Yüzde	0,0%	11,1%	8,3%	16,7%	63,9%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	0	0	0	2	6	8
	Yüzde	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	3	17	2	14	32	68
	Yüzde	4,4%	25,0%	2,9%	20,6%	47,1%	100,0%
Toplam	Adet	3	21	5	22	61	112
	Yüzde	2,7%	18,8%	4,5%	19,6%	54,5%	100,0%

Tablo 33:Alınan Kararların Değiştirilmesi Tablosu

4.10.3.7. Milli Eğitim Mevzuatına Bağlı Güçlükler

		Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	8	13	5	6	3	35

	Yüzde	22,9%	37,1%	14,3%	17,1%	8,6%	100,0%
Müdür	Adet	5	2	0	1	0	8
Başyardımcısı	Yüzde	62,5%	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%	100,0%
Müdür	Adet	12	17	10	25	4	68
Yardımcısı	Yüzde	17,6%	25,0%	14,7%	36,8%	5,9%	100,0%
Toplam	Adet	25	32	15	32	7	111
	Yüzde	22,5%	28,8%	13,5%	28,8%	6,3%	100,0%

Tablo 34: Milli Eğitim Mevzuatına Bağlı Güçlükler Tablosu

Milli Eğitim Mevzuatının güncel olmaması, günün şartlarına uyumlu olmamasını önünde engel olarak görenlerin %34,9, bunu engel görmeyenlerin oranı ise %51,3'tür. Okul Müdürlerinin %25,7'si bunu bir güçlük olarak görürken, %60'ı ise bunun kendileri için bir engel teşkil etmediğini düşünmektedirler. Müdür yardımcıları için Milli Eğitim Mevzuatının güncelliği % 42,7 oranında zorluk olarak görülürken, %42,6 oranında zorluk olarak görülmemektedir. Milli Eğitim Mevzuatının güncelliği Okul Müdürleri için bir zorluk olarak düşünülmemekteyken, bu durum Müdür yardımcıları için ne zorluk olarak görülmektedir ne de görülmemektedir.

4.10.3.8. Denetimlerdeki Tutarsızlıklara Bağlı Güçlükler

		Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	0	5	1	4	25	35
	Yüzde	0,0%	14,3%	2,9%	11,4%	71,4%	100,0%
Müdür	Adet	0	0	0	1	7	8
Başyardımcısı	Yüzde	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	87,5%	100,0%
Müdür	Adet	1	10	4	19	34	68
Yardımcısı	Yüzde	1,5%	14,7%	5,9%	27,9%	50,0%	100,0%
Toplam	Adet	1	15	5	24	66	111
	Yüzde	0,9%	13,5%	4,5%	21,6%	59,5%	100,0%

Tablo 35: Denetimlerdeki Tutarsızlıklar Tablosu

Denetimlerde karşılaşılan tutarsızlıklardan rahatsız olan deneklerin oran %81,1 iken sadece %14,4 gibi küçük bir kesim denetimlerde tutarsızlıkla karşılaşmamış olduğunu ya da bu tutarsızlıklardan rahatsız olmadığını belirtmiştir. Müdür Başyardımcıların tamamı bu durumdan şikayetçi, Okul Müdürlerinin %82,8'i, Müdür Yardımcılarının da %77,9'u denetimlerde tutarsızlıklarla karşılaşmaktan rahatsız olduğunu belirtmiştir. Bu sonuçların ışığında çıkan sonuç denetimlerin birbiriyle çeliştiği, tutarsızlıkların görüldüğü ve belli bir standardın oturmadığıdır. Bu standartsızlıktan dolayı da idare personel görevini yürütürken güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

4.10.4. İnsan Kaynaklı Güçlükler

4.10.4.1. Personel Performansına Bağlı Güçlükler

Personellerin görevlerini yerine getirmede isteksiz olması ve yetersizlikleri yüzünden güçlükle karşılaştığını ifade eden deneklerin oranı %76,8'dir. Sadece %18,7'lik bir kısım bu konuda zorluk yaşamadığını ifade etmiştir. Okul Müdürlerinin %75'i bu konuda zorluk yaşadığını ifade etmiştir. Bu oran Müdür Yardımcılarında %76,5, Müdür Başyardımcılarında %87,5'tir. Genel olarak personelin görevlerini yerine getirmekteki isteksizlikleri veya yetersiz olmaları deneklerimizin büyük bir bölümü için güçlük olarak görülmektedir.

		Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	2	5	2	8	19	36
	Yüzde	5,6%	13,9%	5,6%	22,2%	52,8%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	0	1	0	3	4	8
	Yüzde	0,0%	12,5%	0,0%	37,5%	50,0%	100,0%
Müdür	Adet	5	8	3	34	18	68

Yardımcısı	Yüzde	7,4%	11,8%	4,4%	50,0%	26,5%	100,0%
Toplam	Adet	7	14	5	45	41	112
	Yüzde	6,2%	12,5%	4,5%	40,2%	36,6%	100,0%

Tablo 36: İnsan Kaynaklı Güçlükler Tablosu

4.10.4.2. Problem Çözme Becerileri ile İlgili Güçlükler

		Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Cinsiyet Erkek	Adet	10	34	4	25	12	85
	Yüzde	11,8%	40,0%	4,7%	29,4%	14,1%	100,0%
Kadın	Adet	4	13	0	8	2	27
	Yüzde	14,8%	48,1%	0,0%	29,6%	7,4%	100,0%
Toplam	Adet	14	47	4	33	14	112
	Yüzde	12,5%	42,0%	3,6%	29,5%	12,5%	100,0%

Tablo 37: Problem Çözme Becerileri ile İlgili Güçlükler Tablosu

Kendini yetersiz hissetmekten dolayı güçlük yaşadığını belirten deneklerin oranı %42, bunlardan Erkek deneklerin %43,5'i, Kadın deneklerin ise %37'dir. Kendini yeterli gören deneklerin oranı %76,7 , Erkek deneklerin %51,8'i , Kadın deneklerin %62,9'u kendini yeterli görmektedir.

		Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Yaş 26-	Adet	6	17	1	4	2	30

35 yaş	Yüzde	20,0%	56,7%	3,3%	13,3%	6,7%	100,0%
36-45 yaş	Adet	3	23	2	10	2	40
36-45 yaş	Yüzde	7,5%	57,5%	5,0%	25,0%	5,0%	100,0%
46 yaş ve üstü	Adet	5	7	1	19	10	42
46 yaş ve üstü	Yüzde	11,9%	16,7%	2,4%	45,2%	23,8%	100,0%
Toplam	Adet	14	47	4	33	14	112
	Yüzde	12,5%	42,0%	3,6%	29,5%	12,5%	100,0%

Tablo 38: Kendisini Yetersiz Hissetme Tablosu

Yaş gruplarına göre baktığımızda ise 26-35 yaş grubundaki deneklerin %76,7'si kendileri yeterli görmekte, 36-45 yaş grubunun %65'i ile 65 yaş ve üzeri deneklerin de %28,6'sı kendini yeterli görmektedir. Yaş gruplarından sadece 46 yaş üzeri denekler kendilerini diğer yaş gruplarına oranla daha az yeterli görmektedirler.

4.10.4.3. İletişim Becerileri ile İlgili Güçlükler

		Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Toplam
Cinsiyet	Erkek Adet	13	45	5	17	5	85
	Yüzde	15,3%	52,9%	5,9%	20,0%	5,9%	100,0%
	Kadın Adet	2	18	1	4	2	27
	Yüzde	7,4%	66,7%	3,7%	14,8%	7,4%	100,0%
Toplam	Adet	15	63	6	21	7	112
	Yüzde	13,4%	56,2%	5,4%	18,8%	6,2%	100,0%

Tablo 39: İletişim Becerileri ile İlgili Güçlükler Tablosu

İletişim konusunda güçlük yaşayan deneklerin oranı %25 iken, iletişim konusunda sorun yaşamayan deneklerimizin oranı %69,6'dır. Erkeklerin %68,2'si iletişimde sorun yaşamadığını ifade ederken, kadın deneklerde bu oran %74,1'dir. Genel olarak deneklerimiz okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilme konusunda sorun yaşamamaktadırlar.

			Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığımız önemli bir güçlüktür.				Toplam	
			Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Meslek Kademeleri	0-5 yıl	Adet	1	1	1	0	0	3
		Yüzde	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	6-10 yıl	Adet	4	8	0	4	1	17
		Yüzde	23,5%	47,1%	0,0%	23,5%	5,9%	100,0%
	11-15 yıl	Adet	2	19	1	4	1	27
	Yüzde	7,4%	70,4%	3,7%	14,8%	3,7%	100,0%	
	16-20 yıl	Adet	1	12	3	7	1	24
	Yüzde	4,2%	50,0%	12,5%	29,2%	4,2%	100,0%	
	21 yıl ve üstü	Adet	7	23	1	6	4	41
	Yüzde	17,1%	56,1%	2,4%	14,6%	9,8%	100,0%	
Toplam		Adet	15	63	6	21	7	112
		Yüzde	13,4%	56,2%	5,4%	18,8%	6,2%	100,0%

Tablo 40: İletişim Tablosu

Meslekteki kıdem ile iletişim arasında bir ilişki kurmak istediğimizde ise mesleki kıdem arttıkça personel, veliler ve çevre ile etkili iletişimin kurulabilmenin arttığını görmekteyiz. 0-5 yıl mesleki kıdemi olan denekler arasında iletişimden sorun yaşamadığını düşünenlerin oranı %66,6 , 6-10 yıl kıdemlilerdeki oran %69,6 , 11-15 yıl kıdemlilerdeki oran %77,8 , 16-20 yıl kıdemlilerde %54,2 ve 21 yıl ve üzeri kıdemlilerde bu oran %73,2'dir. Görülüyor ki meslekteki kıdem arttıkça, personel, veli ve çevre ile iletişim daha etkili bir şekilde kurulabilmekte, tecrübe arttıkça iletişim sorunları asgariye inmektedir.

4.10.4.4. Eğitim Yetersizliği ile İlgili Güçlükler

	Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek Adet	23	18	5	23	16	85
Yüzde	27,1%	21,2%	5,9%	27,1%	18,8%	100,0%
Kadın Adet	5	10	1	10	1	27
Yüzde	18,5%	37,0%	3,7%	37,0%	3,7%	100,0%
Toplam Adet	28	28	6	33	17	112
Yüzde	25,0%	25,0%	5,4%	29,5%	15,2%	100,0%

Tablo 41: Eğitim Yetersizliği ile İlgili Güçlükler Tablosu

Aldığı eğitimi yetersizliğini işi için önünde engel görenlerin oranı %44,7 , aldığı eğitimi yeterli gören yada aldığı eğitimi görevi için bir zorluk sebebi olarak görmeyenlerin oranı ise %50'dir. Cinsiyet ayrımında bunu inceleyecek olursak eğitim yetersizliğinden yakınan Erkek deneklerin oranı %45,9 iken, Kadın deneklerde bu oran %40,7'dir. Bunu herhangi bir engel olarak görmeyen ya da aldığı eğitimin yeterli olduğunu düşünen Erkek deneklerin oranı %48,3, Kadın deneklerin oranı ise %55,5'tir. Bu sonuçlar ışığında Kadınlar erkeklere oranla aldıkları eğitimi yeterli görmekte veya aldıkları eğitimin yetersizliğinden dolayı zorlanmamaktadır. Ancak hem kadınlarda hem

erkeklerde eğitim eksikliğini güçlük olarak görmeyenlerin oran, bunu bir güçlük nedeni olarak görenlerden daha yüksektir. Bu da alınan Eğitimin Yetersizliğinin Okul Yöneticilerimiz için bir engel teşkil etmediğini göstermektedir.

		Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş	26-35 Adet	13	9	2	5	1	30
	Yüzde	43,3%	30,0%	6,7%	16,7%	3,3%	100,0%
36-45 yaş	Adet	8	14	4	12	2	40
	Yüzde	20,0%	35,0%	10,0%	30,0%	5,0%	100,0%
46 yaş ve üstü	Adet	7	5	0	16	14	42
	Yüzde	16,7%	11,9%	0,0%	38,1%	33,3%	100,0%
Toplam	Adet	28	28	6	33	17	112
	Yüzde	25,0%	25,0%	5,4%	29,5%	15,2%	100,0%

Tablo 42: Eğitim Yetersizliği ile İlgili Güçlükler Tablosu

Alınan eğitim yetersizliğini yaşa göre değerlendirecek olursak 26-35 yaş grubunun %73,3'ü, 34-45 yaş grubunun %55'i , 46 yaş ve üzeri deneklerin ise %37,6'sı alınan eğitimin yetersizliği durumunun kendileri için zorluk çıkarmadığını ifade etmektedir. Yaş grubu küçüldükçe eğitim eksikliği daha az güçlük olarak görülmekte olduğunu anlamaktayız.

4.10.4.5. Öğrencilerin Yaş Dönemleri ile İlgili Güçlükler

		Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek	Adet	29	36	3	12	5	85
	Yüzde	34,1%	42,4%	3,5%	14,1%	5,9%	100,0%
Kadın	Adet	9	11	2	5	0	27
	Yüzde	33,3%	40,7%	7,4%	18,5%	0,0%	100,0%
Toplam	Adet	38	47	5	17	5	112

		Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işini güçleştirmektedir.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek	Adet	29	36	3	12	5	85
	Yüzde	34,1%	42,4%	3,5%	14,1%	5,9%	100,0%
Kadın	Adet	9	11	2	5	0	27
	Yüzde	33,3%	40,7%	7,4%	18,5%	0,0%	100,0%
Toplam	Adet	38	47	5	17	5	112
	Yüzde	33,9%	42,0%	4,5%	15,2%	4,5%	100,0%

Tablo 43: Öğrencilerin Yaş Dönemleri İle İlgili Güçlükler Tablosu

Öğrencilerin Yaş dönemleri ile ilgili yaşadıkları davranış bozukluklarının işini güçleştirdiğini düşünen deneklerin oran %19,7 bu konuda sorun yaşamayan deneklerin oranı ise %75,9'dur. Erkeklerde sorun yaşamadığını ifade eden deneklerin oran %76,5 , kadın deneklerde ise %74'tür. Genel olarak deneklerimiz öğrencilerin belli yaş dönemlerinde yaşadıkları davranış bozukluklarından etkilenmediklerini ve zorluk yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

4.10.4.6. Velilerden Kaynaklı Güçlükler

		Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Cinsiyet Erkek	Adet	19	26	16	20	4	85
	Yüzde	22,4%	30,6%	18,8%	23,5%	4,7%	100,0%
Kadın	Adet	3	7	7	9	1	27

	Yüzde	11,1%	25,9%	25,9%	33,3%	3,7%	100,0%
Toplam	Adet	22	33	23	29	5	112
	Yüzde	19,6%	29,5%	20,5%	25,9%	4,5%	100,0%

Tablo 44: Velilerden Kaynaklı Güçlükler Tablosu

Velilerin doyumsuzluğunda dolayı güçlük yaşadığı ifade eden deneklerin oranı %30,4 , zorluk yaşamadığını ifade edenlerin oranı ise %49,1'dir. Erkeklerin %53'ü, Kadınların %37'si bu konuda zorluk yaşamadığını ifade ederken Erkeklerin %28,2'si, Kadınların %37'si velilerin doyumsuzluğunu kendilerini zorladığını ifade etmiştir. Bu ifadeye cevap verenleri %20,5'i ise bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir.

		Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Görevi Okul Müdürü	Adet	11	14	5	5	1	36
	Yüzde	30,6%	38,9%	13,9%	13,9%	2,8%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Adet	2	3	2	1	0	8
	Yüzde	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	0,0%	100,0%
Müdür Yardımcısı	Adet	9	16	16	23	4	68
	Yüzde	13,2%	23,5%	23,5%	33,8%	5,9%	100,0%
Toplam	Adet	22	33	23	29	5	112
	Yüzde	19,6%	29,5%	20,5%	25,9%	4,5%	100,0%

Tablo 45: Velilerden Kaynaklı Güçlükler Tablosu

Okul Müdürlerinin %16,7'si velilerin doyumsuzluğundan dolayı zorlandığını ifade ederken, %69,7'si ise bunu bir zorluk olarak görmediğini ifade etmiştir. Müdür Yardımcılarının %39,7'si bu unsurun zorlayıcı olduğunu, %36,7'sini ise aksine zorlayıcı olmadığı belirtmiştir.

4.10.4.7. Personelin Yaşından Dolayı Karşılaşılan Güçlükler

		Yaşından dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.					Toplam
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Yaş 26-	Adet	15	7	2	4	2	30

35 yaş	Yüzde	50,0%	23,3%	6,7%	13,3%	6,7%	100,0%
36-45 yaş	Adet	19	16	2	2	1	40
36-45 yaş	Yüzde	47,5%	40,0%	5,0%	5,0%	2,5%	100,0%
46 yaş ve üstü	Adet	17	14	4	5	2	42
46 yaş ve üstü	Yüzde	40,5%	33,3%	9,5%	11,9%	4,8%	100,0%
Toplam	Adet	51	37	8	11	5	112
	Yüzde	45,5%	33,0%	7,1%	9,8%	4,5%	100,0%

Tablo 46:Yaşından Dolayı Karşılaşılan Güçlükler Tablosu

Araştırmamıza katılan deneklere yöneltilen ‘Yaşından dolayı zorluklar karşılaşılmaktayım’ görüşüne deneklerin %78,5 katılmadığını belirtmiştir. 26-35 yaş grubu için bu oran %73,3 , 36-45 yaş grubu için %87,5 , 45 yaş üzerindeki deneklerin %73,8 olarak görülmektedir. Yaşı konusunda zorluk yaşamayanların 36–45 yaş grubundaki denekler olduğunu söyleyebiliriz.

Yaşından dolayı zorluklarla karşılaşılmaktayım.		Görevi			Toplam
		Okul Müdürü	Müdür Başyardımcısı	Müdür Yardımcısı	
Kesinlikle	Adet	14	6	31	51

	katılmıyorum					
		Yüzde	38,9%	75,0%	45,6%	45,5%
	Katılmıyorum	Adet	8	2	27	37
		Yüzde	22,2%	25,0%	39,7%	33,0%
	Kararsızım	Adet	6	0	2	8
		Yüzde	16,7%	0,0%	2,9%	7,1%
	Katılıyorum	Adet	5	0	6	11
		Yüzde	13,9%	0,0%	8,8%	9,8%
	Kesinlikle katılıyorum	Adet	3	0	2	5
		Yüzde	8,3%	0,0%	2,9%	4,5%
Toplam		Adet	36	8	68	112
		Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 47: Yaşından Dolayı Karşılaşılan Güçlükler Tablosu

Okul Müdürlerinin %61,1'i yaşı konusunda problemle karşılaşmadığını ifade etmiştir. Müdür yardımcılarının ise %85,3'ü yaşının kendisine herhangi bir güçlük çıkarmadığını belirtmiştir. Yaş konusunda idari personellerin herhangi bir problemle karşılaşmadığı sonucuna elde ettiğimiz bu verilerle ulaşılmış oluyoruz.

4.10.4.8. Personelin Cinsiyetinden Dolayı Karşılaşılan Güçlükler

Cinsiyetinden dolayı zorluklarla karşılaşmakta olduğunu belirten personel sayısı 25, tüm görüşmelerdeki oranı ise %22,4'tür. Erkeklerin %4,7'si cinsiyetinden dolayı sorunla karşılaştığını söylerken, kadınlarda ise bu oran %77,8'dir. Kadınların büyük bölümü cinsiyetin önlerindeki büyük zorluklardan olduğunu belirtmiştir.

Cinsiyetinden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım	Cinsiyet		Toplam	
	Erkek	Kadın		
Kesinlikle katılmıyorum	Adet	59	3	62
	Yüzde	69,4%	11,1%	55,4%
Katılmıyorum	Adet	21	3	24
	Yüzde	24,7%	11,1%	21,4%

Kararsızım	Adet	1	0	1
	Yüzde	1,2%	0,0%	0,9%
Katılıyorum	Adet	3	18	21
	Yüzde	3,5%	66,7%	18,8%
Kesinlikle katılıyorum	Adet	1	3	4
	Yüzde	1,2%	11,1%	3,6%
Toplam	Adet	85	27	112
	Yüzde	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 48:Cinsiyet Güçlüğü Tablosu

Cinsiyetinden dolayı sorun yaşadığını ifade eden Okul Müdürlerinin oranı %16,7, Müdür Yardımcılarının oranı ise %27,9'dur. Sorun yaşamadığını ifade eden Okul Müdürleri %80,5 , Müdür Yardımcıları %72 gibi yüksek bir orandadır. Erkek Okul Müdürlerinin %90,6'sı sorun yaşamadığını ifade ederken, %6,4'ü bu konuda sorun yaşadığını ifade etmiştir. Erkek Müdür Yardımcılarında bu oranlar %96,7 ile %4,3'tür. Genel olarak Erkek idarecilerin cinsiyet ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaşmadığını söyleyebiliriz.

Kadın Okul Müdürlerinin %80'i cinsiyetinden dolayı sorun yaşarken, %20'si ise sorun yaşamadığını ifade etmiştir. Kadın Müdür Yardımcılarında ise cinsiyetinden dolayı zorlukla karşılaşmayanların oranı %22,7 iken cinsiyetini önündeki bir sorun olarak görenlerin oranı %77,3'dir. Okul Müdürü yada Müdür Yardımcısı olsun Kadın idareciler cinsiyeti kendilerinin önündeki zorluklardan biri olarak görmektedir.

Görevi				Cinsiyet		Toplam
				Erkek	Kadın	
Okul Müdürü	Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım	Kesinlikle katılmıyorum	Adet	25	1	26
			Yüzde	69,4%	2,8%	72,2%
		Katılmıyorum	Adet	3	0	3
			Yüzde	8,3%	0,0%	8,3%
		Kararsızım	Adet	1	0	1
			Yüzde	2,8%	0,0%	2,8%
		Katılıyorum	Adet	1	3	4
			Yüzde	2,8%	8,3%	11,1%
		Kesinlikle katılıyorum	Adet	1	1	2
			Yüzde	2,8%	2,8%	5,6%
Toplam			Adet	31	5	36
			Yüzde	86,1%	13,9%	100,0%
Müdür Başyardımcısı	Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım	Kesinlikle katılmıyorum	Adet	7		7
			Yüzde	87,5%		87,5%
		Katılmıyorum	Adet	1		1
			Yüzde	12,5%		12,5%
		Toplam			Adet	8
			Yüzde	100,0%		100,0%
Müdür Yardımcısı	Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım	Kesinlikle katılmıyorum	Adet	27	2	29
			Yüzde	39,7%	2,9%	42,6%
		Katılmıyorum	Adet	17	3	20
			Yüzde	25,0%	4,4%	29,4%
		Katılıyorum	Adet	2	15	17
			Yüzde	2,9%	22,1%	25,0%
		Kesinlikle katılıyorum	Adet	0	2	2
			Yüzde	0,0%	2,9%	2,9%
		Toplam			Adet	46
			Yüzde	67,6%	32,4%	100,0%

Tablo 49: Cinsiyet Güçlüğü Tablosu

4.10.4.9. Hizmet içi Eğitim Faaliyetlerinin Yetersizliği ile İlgili Güçlükler

Hizmet içi Eğitim Faaliyetlerinin yetersizliğini kendileri için engel olarak gören idare personellerin oranı %83 iken, bunu engel olarak görmeyen yada verilen hizmet içi eğitimleri yeterli görenlerin oranı ise %11,6'dır. Okul Müdürlerinin %34,1'i hizmet içi eğitimlerin yetersizliğinden dolayı zorluklarla karşılaştığını ifade ederken, Müdür

yardımcılarında bu şekilde düşünenlerin oranı %51,8'dir. Aksini düşünen yani hizmet içi eğitimleri yeterli yada eğitimlerin yetersizliğini kendileri için güçlük unsuru olarak görmeyenlerin oranı Okul Müdürlerinde % 5,4, Müdür Yardımcılarında %6,2'dir. Müdür yardımcıları hizmet içi eğitimlerin yetersizliğinden dolayı Okul Müdürlerine oranla daha fazla zorluk yaşamaktadırlar.

Görev	İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işim güçleştirmektedir.					
	Kesinlikle katılmıyoru m	Katılmıyoru m	Kararsızım	Katılıyor um	Kesinlikle katılıyoru m	Topla m
Okul Müdürü	Adet 2	4	3	2	25	36
	Yüzde 1,8%	3,6%	2,7%	1,8%	22,3%	32,1%
Müdür Başyardımcısı	Adet 0	0	0	2	6	8
	Yüzde 0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	5,4%	7,1%
Müdür Yardımcısı	Adet 0	7	3	20	38	68
	Yüzde 0,0%	6,2%	2,7%	17,9%	33,9%	60,7%
Toplam	Adet 2	11	6	24	69	112
	Yüzde 1,8%	9,8%	5,4%	21,4%	61,6%	100,0%

Tablo 50: Eğitim faaliyetlerinin Yetersizliği Tablosu

4.10.4.10. Teknolojik Gelişmeleri Takip Edememek ile İlgili Güçlükler

Teknolojik gelişmeleri takip edememekten dolayı zorlukla karşılaştığını düşünen idari personellerin oranı %53,6 , teknolojik gelişmeleri takip edebilen yada teknolojik gelişmeleri takip edemediğinden dolayı zorlanmadığını ifade edenlerin oranı ise %40,2'dir. Yaş Gruplarına göre inceleyecek olursak, 26-35 yaş grubunun %60'ı, 36-45 grubunun %40'ı, 45 yaş üzerindekiilerin ise %26,1'i teknolojik gelişmeleri takip edememekten şikayet olmadığını belirtmiştir. Görülüyor ki yaş arttıkça teknolojiyi takip etmek daha zorlaşmaktadır.

		Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.				Toplam	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Yaş 26-35 yaş	Adet	13	5	5	7	0	30
	Yüzde	43,3%	16,7%	16,7%	23,3%	0,0%	100,0%
36-45 yaş	Adet	9	7	1	22	1	40
	Yüzde	22,5%	17,5%	2,5%	55,0%	2,5%	100,0%
46 yaş ve üstü	Adet	3	8	1	26	4	42
	Yüzde	7,1%	19,0%	2,4%	61,9%	9,5%	100,0%
Toplam	Adet	25	20	7	55	5	112
	Yüzde	22,3%	17,9%	6,2%	49,1%	4,5%	100,0%

Tablo 51: Teknoloji Kaynaklı Güçlükler

Teknolojik gelişmeleri takip edememeden dolayı zorlananların cinsiyet ile ilişkisini inceleyecek olursak, Erkeklerin %42,3'ü, Kadınların %33,3'ü teknolojik gelişmeleri takip edememeden dolayı zorluk yaşamadığını belirtmiş olduğunu, yine Erkeklerin %55,3'ü, Kadınların da %48,1'si teknolojik gelişmeleri takip edememeden dolayı zorlandığını ifade etmiştir. Bu konuda kadınlar erkeklerden daha kararsız kalmışlardır.

		Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.				Toplam	
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum
Cinsiyet Erkek	Adet	20	16	2	42	5	85
	Yüzde	23,5%	18,8%	2,4%	49,4%	5,9%	100,0%
Kadın	Adet	5	4	5	13	0	27
	Yüzde	18,5%	14,8%	18,5%	48,1%	0,0%	100,0%
Toplam	Adet	25	20	7	55	5	112
	Yüzde	22,3%	17,9%	6,2%	49,1%	4,5%	100,0%

Tablo 52: Teknoloji Kaynaklı Güçlükler

4.10.4.11. Kırtasiye Yoğunluğu ile İlgili Güçlükler

Görevi	Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.					Toplam
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Okul Müdürü Adet	4	6	3	20	3	36
Yüzde	3,6%	5,4%	2,7%	17,9%	2,7%	32,1%
Müdür Adet	0	1	3	4	0	8
Başyardımcısı Yüzde	0,0%	0,9%	2,7%	3,6%	0,0%	7,1%
Müdür Adet	5	8	4	22	29	68
Yardımcısı Yüzde	4,5%	7,1%	3,6%	19,6%	25,9%	60,7%
Toplam Adet	9	15	10	46	32	112
Yüzde	8,0%	13,4%	8,9%	41,1%	28,6%	100,0%

Tablo 53: Kırtasiye Yoğunluğu Nedenli Güçlük Tablosu

Kırtasiye yoğunluğundan dolayı zorlandığını düşünenlerin oranı %69,7 iken, kırtasiye yoğunluğunu herhangi bir şekilde zorluk olarak görmeyenlerin yüzdesi %21,4'tür.

Okul Müdürlerinin %27,8'i , Müdür Yardımcılarının %19,2'si kırtasiye yoğunluğunda şikayetçi olmadığını belirtmiştir. Öte yandan Okul Müdürlerinin %20,6'sı, Müdür Yardımcılarının ise %45,5'i kırtasiye yoğunluğunu güçlük olarak görmektedir. Okul Müdürleri kırtasiye sorunlarıyla Müdür Yardımcıları kadar uğraşmadıkları sonucu da elde ettiğimiz veriler ile kanıtlanmış olmaktadır.

4.10.5. Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı

Maaşının yetersizliğinden dolayı zorlandığını düşünen Okul Müdürlerinin oranı %44,4 iken Müdür yardımcılarında bu oran %67,7'dir. Okul Müdürlerinin %50'si, Müdür Yardımcılarının %27,9'u maaş yetersizliğinden dolayı zorlanmadığını ifade etmiştir.

Maaş Yetersizliğinden Müdür Yardımcılarının Okul Müdürlerine oranla daha fazla zorlandıkları görülmektedir.

Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	50,00%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	44,40%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	37,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	62,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	27,90%
	Kararsız	4,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	67,60%

Tablo 54: Maaş Tablosu

Maaşının yetersiz olması beni zorlamaktadır		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	50,00%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		27,90%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		4,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	44,40%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		67,60%

Tablo 55: Maaş Tablosu

Okul Müdürlerinin %85,7'si okul harcamaları için ayrılan kaynakların/ödeneklerin yetersiz olmasından dolayı zorlanmakta olduğunu belirtmiştir. Müdür Yardımcıları ise %66,2'si bu konuda zorlandığını ifade etmiştir. Müdür Yardımcılarının %27,9'u, Okul Müdürlerinin ise %14,3'ü Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersizliğinden dolayı zorlanmadığını ifade etmiştir. Okul harcamalarıyla Okul Müdürleri daha fazla ilgilendikleri ve asıl zorluğu onların çektiği burada da görülmektedir.

Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	14,30%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	85,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	12,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	87,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	27,90%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	66,20%

Tablo 56:Okul Kaynakların yetersizliği Tablosu

Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	14,30%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		27,90%
Okul Müdürü	Kararsız	0,00%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	85,70%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		66,20%

Tablo 57: Kaynakların yetersizliği Tablosu

Okul Müdürlerinin %80,5'i , Müdür Başyardımcılarının %87,5'i , Müdür Yardımcılarının %64,7'i personel yetersizliğinden yakınmaktadırlar. Personel eksikliğinden dolayı zorluk yaşamayanların oranı ise okul Müdürlerinde %13,9, Müdür Yardımcılarında ise %33,8'dir. Personel eksikliği de Okul yöneticilerinin yaşadığı sorunlardan biridir. Bu sorunu en çok yaşayanlar ise %80,5 ile Okul müdürleridir.

Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	13,90%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	80,60%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	12,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	87,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	33,80%
	Kararsız	1,50%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	64,70%

Tablo 58: Personel Yetersizliği Tablosu

Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	13,90%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		33,80%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		1,50%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	80,60%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		64,70%

Tablo 59: Personel Yetersizliği Tablosu

İdari Yöneticilerin karşılaştıkları sorunlardan biri de araç gereç eksikliğidir. Araç gereç eksikliğinden dolayı sorunlarla karşılaştığını belirten Okul Müdürlerinin oranı %52,8, Müdür Yardımcılarının oranı %52,90, Müdür Başyardımcılarının oranı ise %50'dir. Sorun yaşadığını belirtenlerin oranı birbirine böyle yakınken, araç gereç eksikliğinden dolayı zorlukla karşılaşmadığını belirtenlerin oranları ise Okul Müdürlerinde %38,9, Müdür Başyardımcılarında %37,5, Müdür Yardımcılarında %41,2 olarak görülmektedir. Oranlar arasındaki farkı ortaya çıkaran unsur ise bu sorun hakkında kararsız olduğunu

belirtenlerin oranlarıdır. Okul Müdürlerinin %8,3'ü, Müdür Yardımcılarının %5,9'u bu soruya kararsızım cevabını vermişlerdir. Sonuç olarak İdarecilerimiz için araç gereç eksikliği aynı oranda zorluk olarak görülmektedir, görevler arasında bir fark görülmemektedir.

Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	38,90%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	52,80%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	37,50%
	Kararsız	12,50%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	41,20%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	52,90%

Tablo 60:Araç Gereç Eksikliği Tablosu

Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	38,90%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		41,20%
Okul Müdürü	Kararsız	8,30%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	52,80%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		52,90%

Tablo 61: Araç Gereç Eksikliği Tablosu

Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmediği için zorluk yaşadığını düşünen deneklerden Okul Müdürlerinin oranı %80,6 gibi yüksek bir orandır. Müdür Yardımcılarında zorluk yaşayanların oranı %52,9'dur. Bu konuda zorluk yaşamadığını düşünen Okul Müdürlerinin oranı %16,7, Müdür Yardımcılarının oranı ise %41,2'dir. Okul Müdürleri ve Müdür yardımcılarının büyük bir bölümü binaların eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmediğini ve bu sebepten dolayı güçlük yaşadığını ifade etmiştir.

Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	16,70%
	Kararsız	2,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	80,60%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	62,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	37,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	41,20%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	52,90%

Tablo 62:Okul Binasının Yetersizliği Tablosu

Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	16,70%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		41,20%
Okul Müdürü	Kararsız	2,80%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	80,60%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		52,90%

Tablo 63: Okul Binasının Yetersizliği Tablosu

Okul Müdürlerinin %33,3'ü yani 3'te 1'i sınıf mevcutlarının kalabalık olması nedeniyle zorlukla karşılaştığını ifade ederken, Müdür Yardımcılarında bu oran %31,2'dir. Sınıf mevcutlarının kalabalık olmasını zorluk olarak görmeyen Okul Müdürlerinin oranı %58,3, Müdür Yardımcılarının oranı %55,9'dur. Hem Okul Müdürleri hem de Müdür Yardımcıları çoğunluğu sınıf mevcutlarının kalabalıklığından dolayı zorluk yaşamadığı görülmektedir.

Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	58,30%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	33,30%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	87,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	12,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	55,90%
	Kararsız	2,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	41,20%

Tablo 64:Sınıf Mevcutları Tablosu

Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	58,30%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		55,90%
Okul Müdürü	Kararsız	8,30%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		2,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	33,30%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		41,20%

Tablo 65: Sınıf Mevcutları Tablosu

Okul Bahçelerinin yetersiz ve donanımsız olması işini yapmasının önünde engel olarak gören Okul Müdürlerinin oranı %55,6, Müdür Yardımcılarının oranı %52,9'dur. Bunu bir engel olarak görmeyen Okul Müdürlerinin oranı %44,4, Müdür Yardımcılarının oranı %44,1'dir. Görülüyor ki, okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olmasının işini zorlaştırdığını düşünenlerin ve düşünmeyenlerin oranları deneklerin görevi ayrımında fark göstermediği görülmüştür. Ancak idarecilerden bunu sorun olarak görenlerin oranı, sorun olarak görmeyenlerden daha fazladır.

Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	44,40%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	55,60%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	50,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	44,10%
	Kararsız	2,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	52,90%

Tablo 66:Okul Bahçesi Tablosu

Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	44,40%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		44,10%
Okul Müdürü	Kararsız	0,00%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		2,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	55,60%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		52,90%

Tablo 67: Okul Bahçesi Tablosu

Okul Müdürlerinin %75'i, Müdür Yardımcılarının %53'ü Müdür Başyardımcılarının %50'si okulun boya, badana vb. fiziki ihtiyaçlarının yerel imkânlarla sağlamak zorunda olmaktan dolayı güçlük yaşadığını ifade etmiştir. Okulların genel gider vs.den sorumlu olan kişilerin Okul Müdürleri olduğunu düşünürsek, bu konuda en çok zorluk yaşadığını belirtenlerin Okul Müdürleri olması normal bir sonuçtur. Okul Müdürlerinden sadece %19,5'i bu konuda güçlük yaşamadığını ifade etmiştir.

Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,40%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	50,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	42,60%
	Kararsız	4,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	52,90%

Tablo 68: Okul İhtiyaçlarını Yerel Kaynaklı Çözme Tablosu

Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,40%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		42,60%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		4,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		52,90%

Tablo 69: Okul İhtiyaçlarını Yerel Kaynaklı Çözme Tablosu

Okul Müdürlerinin 58,4'ü, Müdür Başyardımcılarının %62,5'i ve Müdür Yardımcılarının %70,8'i idari binaların kullanışsızlığından dolayı zorluk yaşamaktayken, bu konuda zorluk yaşamayanların oranı Okul Müdürlerinde %36,1, Müdür Başyardımcılarında %37,5, Müdür Yardımcılarında %23,5'tir. İdari binaların kullanışsızlığının işini en çok zorlaştırdığını belirtenlerin Müdür Yardımcıları olduğunu söyleyebiliriz.

İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	36,10%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	58,30%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	37,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	62,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	23,50%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	70,60%

Tablo 70:İdari Odalar Tablosu

İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	36,10%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		23,50%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	58,30%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		70,60%

Tablo 71: İdari Odalar Tablosu

Okul Müdürlerinin %52,8'i , Müdür Yardımcılarının %45,5'i, Müdür Başyardımcılarının %62,5'i teknik personel eksikliğinden etkilenmediğini belirtmiştir. Öte yandan teknik personelin eksikliğinin kendileri için güçlük olduğunu düşünen Okul Müdürlerinin oranı %41,6, Müdür Başyardımcılarının oranı %25, Müdür Yardımcılarının oranı ise %42,7'dir. Teknik personel eksikliğinin sorun olarak görmeyenlerin oranı, bunu zorluk olarak görenlere göre daha fazladır

Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlanmaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	52,80%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	41,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	62,50%
	Kararsız	12,50%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	45,60%
	Kararsız	11,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	42,60%
Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlanmaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	52,80%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		45,60%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		11,80%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	41,70%
Müdür Başyardımcısı		25,00%
Müdür Yardımcısı		42,60%

Tablo 72: Teknik Personel Tablosu

Okul Müdürlerinin %25,7'si bunu bir güçlük olarak görürken, %60'ı ise bunun kendileri için bir engel teşkil etmediğini düşünmektedirler. Müdür yardımcıları için

Milli Eğitim Mevzuatının güncelliği % 42,7 oranında zorluk olarak görülürken, %42,6 oranında zorluk olarak görülmemektedir. Milli Eğitim Mevzuatının güncelliği Okul Müdürleri için bir zorluk olarak düşünülmemekteyken, bu durum Müdür yardımcılarında ise sorun olarak görenler ile bunun kendilerine engel teşkil etmediğini düşünenlerin oranı neredeyse aynıdır.

Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	60,00%
	Kararsız	14,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	87,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	12,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	42,60%
	Kararsız	14,70%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	42,60%
Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	60,00%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		42,60%
Okul Müdürü	Kararsız	14,30%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		14,70%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,70%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		42,60%

Tablo 73: Teknik Personel Tablosu

Okul Müdürlerinden bu unsuru güçlük görenlerin oranı %44,5 , Müdür Yardımcılarında bu oran %41,8'dir. Bu unsuru güçlük olarak görmeyenlerin oranı ise, Okul Müdürlerinde %47,2 , Müdür Yardımcılarında %52,1'dir. Merkeziyetçi bir yönetim

yapısıyla karşı olmayı zorluk olarak görenler ile bunu zorluk olarak görmeyenlerin oran birbirine çok yakındır.

Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	47,20%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	44,50%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	50,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	52,20%
	Kararsız	6,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	41,80%

Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	47,20%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		52,20%
Okul Müdürü	Kararsız	8,30%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		6,00%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	44,50%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		41,80%

Tablo 74:Merkeziyetçi Yönetim Tablosu

Okul Müdürlerinin %61,1'i siyasetin veya siyasilerin müdahalelerini işlerinin önündeki güçlüklerden biri olarak görmektedir. Genel olarak deneklerin %45'i bunu bir güçlük olarak görürken, %56,7'si ise siyasetin ve siyasilerin müdahalelerinden dolayı zorluk

yaşamadığını belirtmiştir. Okul Müdürlerinin büyük kısmı Siyasetten ve Siyasilerin Müdahalelerinden dolayı rahatsız olduğunu belirtmiştir.

Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	33,30%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	61,10%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	37,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	62,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	56,70%
	Kararsız	9,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	34,30%

Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	33,30%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		56,70%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		9,00%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	61,10%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		34,30%

Tablo 75: Siyasilerin Müdahaleleri Tablosu

Okul Müdürlerinin %88,9'u, Müdür Başyardımcılarının tamamı, Müdür Yardımcılarının %57,4'ü üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerinin yeterince dinlenilmemesini güçlük olarak görmektedir. Çıkan sonuçlara göre

Okul Müdürlerinin en çok zorlandıkları konulardan birinin üstlerin astların tekliflerini dikkate almaması, fikirlerin yeterince dinlenilmemesi olduğu açıkça görülmektedir.

Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	11,10%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	88,90%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	0,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	100,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	36,80%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	57,40%

Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	11,10%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		36,80%
Okul Müdürü	Kararsız	0,00%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	88,90%
Müdür Başyardımcısı		100,00%
Müdür Yardımcısı		57,40%

Tablo 76: Fikirlerinin Dinlenilmemesi Tablosu

Müdür Başyardımcıların tamamı bu durumdan şikâyetçiyken, Okul Müdürlerinin %82,8'i, Müdür Yardımcılarının da %77,9'u denetimlerde tutarsızlıklarla karşılaşmaktan rahatsız olduğunu belirtmiştir. Denetimlerdeki tutarsızlıkları zorluk olarak görmeyenlerin oranı ise oldukça düşüktür. Okul Müdürlerinin %14,3'ü , Müdür

Yardımcılarının ise %16,2'si denetimlerdeki tutarsızlıklardan dolayı zorluk yaşamadığını belirtmiştir.

Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	14,30%
	Kararsız	2,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	82,90%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	0,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	100,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	16,20%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	77,90%

Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	14,30%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		16,20%
Okul Müdürü	Kararsız	2,90%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	82,90%
Müdür Başyardımcısı		100,00%
Müdür Yardımcısı		77,90%

Tablo 77:Tutarsızlık Tablosu

Okul Müdürlerinden %80,6'sı alınan kararların sık sık değişmesinden şikayetçidir. Müdür yardımcılarında ise bu oran %67,7'dir. Genel olarak alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaşılan bir sorundur. Alınan kararların sık değişmesi Müdür Yardımcılarına oranla Okul Müdürlerini daha çok zorlamaktadır.

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	11,10%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	80,60%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	0,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	100,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	29,40%
	Kararsız	2,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	67,60%

Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	11,10%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		29,40%
Okul Müdürü	Kararsız	8,30%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		2,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	80,60%
Müdür Başyardımcısı		100,00%
Müdür Yardımcısı		67,60%

Tablo 78: Karar Değiştirilmesi Tablosu

Okuldaki olumsuz örgüt ikliminden dolayı zorlandığını ifade eden Okul Müdürlerinin oranı %31,4 iken, Okul Müdürlerinin %60'ı olumsuz örgüt ikliminin kendini

zorlamadığını ifade etmiştir. Müdür Yardımcılarının bu konuya yaklaşımı Okul Müdürlerine paraleldir. Müdür Yardımcılarının %67,2'si bunu zorluk olarak görmemekte iken %26,9'u ise olumsuz örgüt ikliminden dolayı zorlandığını belirtmiştir. Olumsuz örgüt iklimi Müdür Yardımcılarını Okul Müdürlerine oranla daha az zorlamaktadır.

Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	60,00%
	Kararsız	8,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	31,40%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	50,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	67,20%
	Kararsız	6,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	26,90%

Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	60,00%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		67,20%
Okul Müdürü	Kararsız	8,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		6,00%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	31,40%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		26,90%

Tablo 79: Örgüt İklimi Tablosu

Yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmamasının sorun olarak gören Okul Müdürlerinin oranı %25,7 iken, Müdür Yardımcılarının oranı ise %19,7'dir. Bunun bir problem olmadığına inanan Okul Müdürleri %65,7 , Müdür Yardımcıları ise %68,2 gibi yüksek

bir orandadır. Buradan da anlaşılacağı gibi Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcıları yerleşmiş bir örgüt ikliminin olmamasından dolayı zorluk yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	65,70%
	Kararsız	8,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	62,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	37,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	68,20%
	Kararsız	12,10%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	19,70%

Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	65,70%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		68,20%
Okul Müdürü	Kararsız	8,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		12,10%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,70%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		19,70%

Tablo 80:Örgüt Kültürü Olmaması Tablosu

Okul Müdürlerinin %91,7'si çalışacağı personelin tercihinin kendisine bırakılmamasını işini güçleştirdiği düşünmektedir. Sadece %5,6'lık bir kesim tarafında bu bir güçlük olarak görülmemiştir. Müdür Yardımcılarında ise bunu bir güçlük olarak görenlerin

oranı %63,2 iken, %26,5'lik bir kısım ise çalışılacak personel tercihini başkasının yapmasını sorun etmemektedir. Görülüyor ki Okul Müdürlerinin neredeyse tamamı çalışmak istediği personeli kendi seçmek istemekte ve bunun gerçekleşmemesinin de işini güçleştiren önemli bir husus olduğunu düşünmektedir.

Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	5,60%
	Kararsız	2,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	91,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	37,50%
	Kararsız	12,50%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	26,50%
	Kararsız	10,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	63,20%

Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	5,60%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		26,50%
Okul Müdürü	Kararsız	2,80%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		10,30%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	91,70%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		63,20%

Tablo 81: Personel Tercih Yapamama Tablosu

Okul Müdürlerinin %27,8'i , Müdür Yardımcılarının %19,2'si kırtasiye yoğunluğunda şikayetçi olmadığını belirtmiştir. Öte yandan Okul Müdürlerinin %20,6'sı, Müdür Yardımcılarının ise %45,5'i kırtasiye yoğunluğunu güçlük olarak görmektedir. Bu veriler ışığında Okul Müdürlerinin kırtasiye sorunlarıyla Müdür Yardımcıları kadar uğraşmadıkları sonucuna varabiliriz.

Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	27,80%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	63,90%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	12,50%
	Kararsız	37,50%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	50,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,10%
	Kararsız	5,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%

Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	27,80%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		19,10%
Okul Müdürü	Kararsız	8,30%
Müdür Başyardımcısı		37,50%
Müdür Yardımcısı		5,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	63,90%
Müdür Başyardımcısı		50,00%
Müdür Yardımcısı		75,00%

Tablo 82: Kırtasiye Yoğunluğu Tablosu

Okul Müdürlerinin %69,4'ü kendini yetersiz hissetmesinin karşılaştığı güçlüklerden olduğunu düşünürken, Müdür Yardımcılarında ise bu oran %23,5'tir. Müdür Yardımcılarının %72,1'i , Okul Müdürlerinin ise %27,8'i ise kendini yetersiz

hissetmekten dolayı güçlük yaşamadığını belirtmiştir. Okul Müdürlerinin aksine Müdür Yardımcıları kendilerini yetersiz hissetmekten dolayı zorluk yaşamadığını ifade etmişlerdir. Okul Müdürleri ise bu konuda zorluk yaşadığını belirtmişlerdir. Unsur Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcılarının bakımından farklılık gösteren bir unsur olmuştur.

Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	27,80%
	Kararsız	2,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	69,40%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	25,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	72,10%
	Kararsız	4,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	23,50%

Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	27,80%
Müdür Başyardımcısı		25,00%
Müdür Yardımcısı		72,10%
Okul Müdürü	Kararsız	2,80%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		4,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	69,40%
Müdür Başyardımcısı		75,00%
Müdür Yardımcısı		23,50%

Tablo 83:Kendini Yetersiz Hissetme Tablosu

Aldığı eğitimin yetersizliğinden dolayı zorlandığını ifade eden Okul Müdürlerinin oranı %77,8 , Müdür Yardımcılarının oranı %23,5 iken bunun aksini ifade eden Okul Müdürlerinin oranı %19,4, Müdür Yardımcılarının oranı ise 69,1'dir. Bu hususta da Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcıları birbirinden ayrılmıştır. Okul Müdürleri bunu bir

zorluk olarak görürken, Müdür Yardımcıları için alınan eğitimin yetersizliği zorluk olarak görülmemektedir.

Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,40%
	Kararsız	2,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	77,80%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	25,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	69,10%
	Kararsız	7,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	23,50%

Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,40%
Müdür Başyardımcısı		25,00%
Müdür Yardımcısı		69,10%
Okul Müdürü	Kararsız	2,80%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		7,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	77,80%
Müdür Başyardımcısı		75,00%
Müdür Yardımcısı		23,50%

Tablo 84:Eğitim Yetersizliği Tablosu

Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	77,80%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	13,90%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	100,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	0,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	72,10%
	Kararsız	2,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,00%

Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü		77,80%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	100,00%
Müdür Yardımcısı		72,10%
Okul Müdürü		8,30%
Müdür Başyardımcısı	Kararsız	0,00%
Müdür Yardımcısı		2,90%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	13,90%

Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		25,00%

Öğrencilerin ergenlik çağında yaşadıkları davranış bozukluklarının kendilerine zorluk çıkardığını düşünen Okul Müdürlerinin oranı %13,9 iken, Müdür Yardımcılarının oranı %25'tir. Bunun bir zorluk olmadığını düşünen Okul Müdürleri ise %77,8 iken, Müdür Yardımcıları ise %72,1'dir. Bu da gösteriyor ki öğrencilerin gelişme döneminde yaşadıkları davranış bozuklukları idari yöneticilerimiz tarafından sorun olarak görülmemektedir.

Tablo 85:Öğrenci Kaynaklı Güçlükler Tablosu

Cinsiyetinden dolayı sorun yaşadığını ifade eden Okul Müdürlerinin oranı %16,7, Müdür Yardımcılarının oranı ise %27,9'dur. Sorun yaşamadığını ifade eden Okul Müdürleri %80,5 , Müdür Yardımcıları %72 gibi yüksek bir orandadır. Görülüyor ki ne Müdür Yardımcıları ne de Okul Müdürleri cinsiyetlerinden dolayı büyük sorunlar yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	80,50%
	Kararsız	2,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	16,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	100,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	0,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	72,10%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	27,90%

Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.

Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	80,50%
Müdür Başyardımcısı		100,00%
Müdür Yardımcısı		72,10%
Okul Müdürü	Kararsız	2,80%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		0,00%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	16,70%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		27,90%

Tablo 86:Cinsiyet Kaynaklı Güçlükler

Okul Müdürlerinin %61,1'i yaşı konusunda problemle karşılaşmadığını ifade etmiştir. Müdür yardımcılarının ise %85,3'ü yaşının kendisine herhangi bir güçlük çıkarmadığını belirtmiştir. Yaş konusunda idari personellerin herhangi bir problemle karşılaşmadığı sonucuna elde ettiğimiz bu verilerle ulaşılmış oluyoruz.

Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	61,10%
	Kararsız	16,70%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	22,20%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	100,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	0,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	85,30%
	Kararsız	2,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	11,80%

Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	61,10%

Müdür Başyardımcısı		100,00%
Müdür Yardımcısı		85,30%
Okul Müdürü	Kararsız	16,70%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		2,90%
Okul Müdürü		22,20%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	0,00%
Müdür Yardımcısı		11,80%

Tablo 87:Yaş Nedenli Güçlükler Tablosu

Okul Müdürlerinden, teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğinden dolayı güçlükle karşılaştığını düşünenlerin oranı %75 iken, bunun zorluk olmadığını düşünenlerin oranı ise %25'tir. Müdür Yardımcılarında ise zorluk yaşayanların oranı %%38,2 iken, aksine zorluk yaşamıyorum diyenlerin oranı ise %51,5'tir.

Bu konuda da okul müdürleri ve müdür yardımcıları birbirinden ayrılmaktadırlar. Okul Müdürleri sorun yaşarken, Müdür Yardımcıları yaşamamaktadırlar.

Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğinden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	25,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	12,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	87,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	51,50%
	Kararsız	10,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	38,20%

Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğinden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	25,00%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		51,50%
Okul Müdürü	Kararsız	0,00%

Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		10,30%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		38,20%

Tablo 88: Teknoloji Kaynaklı Güçlükler Tablosu

Okul Müdürlerinin %34,1'i hizmet içi eğitimlerin yetersizliğinden dolayı zorluklarla karşılaştığını ifade ederken, Müdür yardımcılarında bu şekilde düşünenlerin oranı %51,8'dir. Aksini düşünen yani hizmet içi eğitimleri yeterli ya da eğitimlerin yetersizliğini kendileri için güçlük unsuru olarak görmeyenlerin oranı Okul Müdürlerinde % 5,4, Müdür Yardımcılarında %6,2'dir. Müdür yardımcıları hizmet içi eğitimlerin yetersizliğinden dolayı Okul Müdürlerine oranla daha fazla zorluk yaşamaktadırlar.

İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işim güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	16,70%
	Kararsız	8,30%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	0,00%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	100,00%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	10,30%
	Kararsız	4,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	85,30%

İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işim güçleştirmektedir.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	16,70%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		10,30%
Okul Müdürü	Kararsız	8,30%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		4,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı		100,00%
Müdür Yardımcısı		85,30%

Tablo 89:Eğitim Faaliyetlerinin Yetersizliği Tablosu

Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilme konusunda zorluk yaşadığını düşünen Okul Müdürlerinin oranı %25 iken zorluk yaşamayanların oranı ise %72,2'dir. Müdür Yardımcılarından zorlananların oranı %26,5, zorlanmadığını düşünenlerin oranı ise %66,2'dir. Görülüyor ki Okul Müdürleri ve Müdür Yardımcıları da personel, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurmakta zorluk yaşamadığını belirtmiştir.

Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	72,20%
	Kararsız	2,80%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,00%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	87,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	12,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	66,20%
	Kararsız	7,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	26,50%

Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	72,20%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		66,20%
Okul Müdürü	Kararsız	2,80%
Müdür Başyardımcısı		0,00%

Müdür Yardımcısı		7,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	25,00%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		26,50%

Tablo 90:İletişim Tablosu

Okul Müdürlerinin %75'i bu konuda zorluk yaşadığını ifade etmiştir. Bu oran Müdür Yardımcılarında %76,5, Müdür Başyardımcılarında %87,5'tir. Oranlar bu kadar yüksekken görülüyor ki yöneticilerin yaşadıkların sorunlardan biri de personellerin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersiz olmalarıdır.

Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,40%
	Kararsız	5,60%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	12,50%
	Kararsız	0,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	87,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,10%
	Kararsız	4,40%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	76,50%

Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	19,40%
Müdür Başyardımcısı		12,50%
Müdür Yardımcısı		19,10%
Okul Müdürü	Kararsız	5,60%
Müdür Başyardımcısı		0,00%
Müdür Yardımcısı		4,40%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	75,00%
Müdür Başyardımcısı		87,50%
Müdür Yardımcısı		76,50%

Tablo 91:Personel İsteksizliği Tablosu

Okul Müdürlerinin %16,7'si velilerin doyumsuzluğundan dolayı zorlandığını ifade ederken, %69,7'si ise bunu bir zorluk olarak görmediğini ifade etmiştir. Müdür Yardımcılarının %39,7'si bu unsurun zorlayıcı olduğunu, %36,7'sini ise aksine zorlayıcı olmadığı belirtmiştir. Velilerin doyumsuzluğu Müdür Yardımcıları arasında net bir şekilde zorluk olarak görülmemekteyken, Okul Müdürleri arasında zorluk olarak görülmemektedir.

Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	69,40%
	Kararsız	13,90%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	16,70%
Müdür Başyardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	62,50%
	Kararsız	25,00%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	12,50%
Müdür Yardımcısı	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	36,80%
	Kararsız	23,50%
	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	39,70%

Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.		
Okul Müdürü	Kesinlikle katılmıyorum/Katılmıyorum	69,40%
Müdür Başyardımcısı		62,50%
Müdür Yardımcısı		36,80%
Okul Müdürü	Kararsız	13,90%
Müdür Başyardımcısı		25,00%
Müdür Yardımcısı		23,50%
Okul Müdürü	Kesinlikle Katılıyorum/ Katılıyorum	16,70%
Müdür Başyardımcısı		12,50%

Müdür Yardımcısı		39,70%
-------------------------	--	---------------

Tablo 92:Veli Kaynaklı Güçlükler Tablosu

SONUÇ

Okul Müdürlerinin zorlanmadığını başka bir deyişle kendilerini için sorun teşkil etmediğini belirttiği ilk 3 unsur, %80,6 ile “Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım” , %77,8 ile “Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir” ve %72,2 ile “Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür“ unsurlarıdır.

Müdür Yardımcıları ve Müdür Başyardımcılarının zorlanmadıklarını belirttikleri unsurlar benzerlik göstermektedir. “Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım” unsuruna Müdür Yardımcılarının %85,3’ü, Müdür Başyardımcılarının %100’ü katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir” ve “Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım” unsurlarını Müdür Yardımcılarının %72,1’i, Müdür Başyardımcılarının yine tamamı zorluk olarak görmediklerini belirtmişlerdir.

“Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir” ve “Cinsiyetimden dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım” unsurlarını idari personellerin hepsinin zorluk sebebi olarak görmediğini görmekteyiz.

Okul Müdürlerinin en çok zorlandıklarını belirttikleri unsurların ilki %91,7 ile “Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir”. Diğer unsurlar %88,9 ile “Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır” , %85,7 ile “Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir” unsurlarıdır.

Müdür Başyardımcılarının en çok zorlandıkları unsurlardan üçü sırayla “Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır”, “Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir” ve “İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz

oluşu işim güçleştirmektedir” unsurlarıdır. Bu unsurlara cevap veren Müdür Başyardımcıların tamamı bu unsurların kendileri için güçlük olduğunu belirtmişlerdir.

Müdür Yardımcılarının güçlük olarak gördükleri unsurlar ise sırasıyla %85,3 ile “İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işim güçleştirmektedir”, %77,9 ile “Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir” ve %76,5 ile Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır” unsurlarıdır.

Okul Müdürlerinin genel olarak insan kaynakları konusunda zorlandıkları görülmektedir. Gerek personel seçiminde tercih yapamama gerekse personelin görevlerini yapmalarında isteksiz görünmesi okul müdürleri için en önemli zorluk alanı olarak görülmektedir. Müdür yardımcıları ise Milli Eğitim Bakanlığının Eğitim Yöneticisi yetiştirme ve geliştirme ile ilgili geçerli bir çalışması olmadığından var olan okul yöneticileri kendilerini yetersiz hissetmektedirler. Bu nedenle özellikle yönetsel işlevli hizmetiçi eğitim kurslarının yetersiz olmasını zorluk olarak görmektedirler.

Milli Eğitim Bakanlığına Öneri: Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan Yönetici Atama ve yer Değişirme Yönetmelikleri uzun soluklu olmamıştır. Eğitimde kalitenin artması için yöneticilerinin asil olarak görev yapmaları gereklidir. Ama sürece baktığımızda vekâleten yönetilen okullar ve Milli eğitim görmekteyiz. Yönetici atamada tutarlı, objektif kriterlere bağlı liyakati esas alan bir yönetmelik hazırlanmalıdır. Yönetmeliğe içerik olarak öneri ise; Mutlaka bir eleme sınavı yapılmalı, alan bilgisi sorgulanmalıdır. Sınavda başarılı olanlar hemen atanmamalı, atanacakları kademe ile ilgili kursa alınmalıdır. Çalışmada da, yöneticilerin en çok zorluk olarak gördüğü konuların başında yönetsel işlevli hizmetiçi kursların olmaması olarak görülmektedir. Merkezi sınavdan başarılı olan yönetici adaylar eğitim yönetiminde uzman veya akademisyenlerce kursa tabi tutulmalıdır. Bu kurs sürecinde de değerlendirme yapılmalı başarılı olanlar yetişmiş şekilde atanmalıdırlar. Bu günkü sistemde usta çırak ilişkisi içerisinde görevde iken öğrenme hem kaliteyi düşürmekte hem de zaman ve enerji kaybına neden olmaktadır.

Araştırmada eğitim yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler incelenmiş olup, Okul yöneticilerine araştırma uygulanmıştır. Konu ile ilgili gelecekte araştırma yapacak araştırmacıların İlçe Milli Eğitim müdürleri ve şube Müdürlerini de araştırmaya dahil etmeleri önerilir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda fazla sayıda ilçeden eğitim yöneticileri üzerinde anket uygulamasının gerçekleştirilmesi ve bu araştırmada elde edilen sonuçların genellenebilirliğinin belirlenmesi önerilir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A., Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleri ile Okul Yöneticiliği, Ankara, 1997.

Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi Başlangıçtan 1998'e, İstanbul, 1999.

Antel, S., Tanzimat Maarifi, İstanbul, 1940.

Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994.

Balcı, A., "Türkiye'de Eğitim Yöneticiliği ve Eğitim Müfettişi Yetiştirme Uygulamaları" Çağdaş Eğitim, Sayı.307, Ankara, 2004.

Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994.

Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim sistemi, Ankara, 1994

Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 2005

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1987

Cemaloğlu, N., "Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı" Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.2, Ankara, 2005.

Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000.

Çelik, V., Liderliğin Doğası ve Temel Liderlik Yaklaşımları, Ankara, 2000.

Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000.

Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, İstanbul, 2006.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006.

<http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2008/04/20080424-4.htm> (02.05.2008).

Karip, E., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2004.

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’ de Uygulama, Ankara,1993.

Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi;Kuram ve Türkiye Uygulamaları, Ankara, 1996.

Koçer, H.A., Türkiye’ de Modern Eğitimin Doğuşu, Ankara, 1987.

Özalp, İ.-Koparal, C.-Berberoğlu, G., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1996.

Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm, Ankara, 2005.

Özden, Y., Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Ankara, 2005.

Özsamanlı, A.Y., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider yöneticilik”
Kırgızistan-Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.139.

Peker, Ö., “Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği”, TODAİE Yayını, Yayın no.258,
Ankara,1995.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.

Şişman, M.-Turan, S., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Ankara, 2002.

Şişman, M.-Turan, S., Eğitim ve Okul Yöneticiliği, Ankara, 2005.

Unat, F.R., Türkiye Eğitim Sisteminin Gelişmesine Tarihi Bakış, Ankara, 1964.

Uzunçarşılı, İ.H., Osmanlı Devletinin İlimiye Teşkilatı, Ankara, 1965.

www.education.ankara.edu.tr/genbilicerik.htm (13.04.2008).

www.eylem.com/lider/eylemlid.htm (28.02.2008).

www.ugurzel.com.index.htm (18.03.2008).

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2006.

EKLER

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/459/12909
Konu : Anket(**Mustafa KULU**)

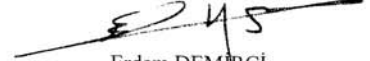
14 Şubat 2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

- İlgi : a) Valilik Makamının 14/02/2008 tarih ve 18.580/440/12625 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma
Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) 31/01/2008 tarih 242/485 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Mustafa KULU'nun** İlimiz Eminönü ile Fatih ilçelerinde ekte adları verilen okullarda müdür ve müdür yardımcılara uygulanmak üzere "**Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İlgi(a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İlgi(a)Valilik Oluru
2. Ek: Anket Soruları.

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu
Tel. ve Fax : 212 526 13 82 İnternet : www.istanbul-meb.gov.tr E-mâil : apk@istanbul-meb.gov.tr

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/
Konu : Anket(Mustafa KULU)

440/12625

14/02/2008


VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Beykent Üniversitesi'nin 31/01/2008 tarih 242/485 sayılı yazısı.
b)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Destegine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 12/02/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Mustafa KULU'nun** İlimiz Eminönü ile Fatih ilçelerinde ekte adları verilen okullarda müdür ve müdür yardımcılara uygulanmak üzere "**Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

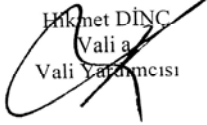
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Mustafa KULU'nun** İlimiz Eminönü ile Fatih ilçelerinde ekte adları verilen okullarda müdür ve müdür yardımcılara uygulanmak üzere "**Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
14/02/2008


Hikmet DİNC
Vali a.
Vali Yardımcısı

EĞİTİME
%100
DESTEK

4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail: kultur34@meb.gov.tr Web: <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>



T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI.

Sayı : B.30.2.BEY.0.00.00.01-595 /242 - 425
Konu : Anket Hk.

Beykent-İSTANBUL
31.01.2008

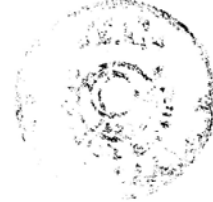
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programına kayıtlı öğrencisi Mustafa KULU'nun tezi için hazırladığı "Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler" konulu anket çalışması hakkında adı geçen enstitüden alınan 25.01.2008 tarih ve 200.1/5 sayılı yazı fotokopisi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve söz konusu anketin Eminönü ile Fatih İlçelerindeki okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılara yapılabilmesini teminen yardımlarınızı saygılarımla rica ederim


Prof. Dr. Cuma BAYAT
Rektör

- Ek:**
- Öğrenci Dilekçesi
 - Danışman Uygundur Dilekçesi
 - Anket Örneği
 - Okullar Listesi



Şişli Ayazağa Kampüsü
Şişli Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru
Yolu Mevki, 34396 Şişli, İstanbul
Tel : (0212) 289 64 86-87-88
E-posta: (0212) 289 64 88

Büyükkçekmece Beylikdüzü Kampüsü
Beylikdüzü, Gürpınar E-5 Yol Ayrımı,
Beykent 34500 Büyükkçekmece, İstanbul
Tel : (0212) 879 64 88

Taksim Kampüsü
Sıraselviler Cad. No:111,
Taksim 34437 Beşiktaş, İstanbul
Tel : (0212) 289 64 88



T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : B.30.2.BEY.0.E1.00-01-020-200.1/55
Konu : Anket Hk.

25.01.2008

REKTÖRLÜK MAKAMINA,

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi Mustafa Kulu'nun dilekçesi, danışmanın uygundur dilekçesi, anket örneği ve okullar listesi ektedir. Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Eminönü ve Fatih İlçelerindeki ekli listede bulunan okullardaki müdür ve müdür yardımcılara "Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler" isimli anket çalışması için müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGIN
Müdür

- Ek: 1- Öğrenci Dilekçesi
2- Danışman Uygundur Dilekçesi
3- Anket Örneği
4- Okullar Listesi

Şişli Ayazağa Kampüsü
Şişli Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru
Yolu Mevkii, 34396 Şişli, İstanbul
Tel : (0212) 289 64 86-87-88
Faks: (0212) 289 64 90

Büyükkçekmece Beylikdüzü Kampüsü
Beylikdüzü, Gürpınar E-5 Yol Ayrımı,
Beykent 34500 Büyükkçekmece, İstanbul
Tel : (0212) 872 64 32
Faks: (0212) 872 24 89, 872 11 09

Taksim Kampüsü
Siraseviler Cad. No:111,
Taksim 34437 Beyoğlu, İstanbul
Tel : (0212) 243 02 71-73-77
Faks: (0212) 243 02 78

info@beykent.edu.tr www.beykent.edu.tr

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Enstitünüzün 060712073 numaralı Yüksek Lisans öğrencinizim. Sürdürdüğüm "Türkiye 'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karşılaştığı Güçlükler" adlı tez çalışması için İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı Eminönü ve Fatih İlçelerindeki resmi ilköğretim okullarındaki müdür ve müdür yardımcılara "Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler" isimli anket çalışmasını uygulamam gerekmektedir. Söz konusu çalışmayı gerçekleştirmek için İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden izin alınması gerekmektedir.

Söz konusu izin alınması hususunu bilgilerinize arz ederim.

Adres: Katip Kasım İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ

Mustafa KULU

Tel: 532 5979786
e-mail: mustafakulu@gmail.com

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Enstitünüzün 060712073 numaralı yüksek lisans öğrencinizin danışman hocasıyım. Öğrencimiz olan Mustafa KULU' nun sürdürmekte olduğu "Türkiye' de Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karşılaştığı Güçlükler" adlı tez çalışması için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Eminönü ve Fatih İlçelerindeki ekli listede bulunan okullardaki müdür ve müdür yardımcılara "Okul Yöneticisinin Karşılaştığı Güçlükler" isimli anket çalışmasını uygulaması gerekmektedir. Söz konusu çalışmayı gerçekleştirmek için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınması gerekmektedir. Anket ve okullar listesi yazımız ekindedir.

Gerekli iznin alınması hususunu bilgilerinize arz ederim

Eki:1)1 Adet Anket
2) Okullar Listesi

S. Feker

Yrd.Doç. Dr. Sevinç FEKER
Danışman

KRMLKD.	KURUM ADI	TELEFON	FAX	ADRES	TÜR	
H	509425	Fatih İlköğretim Okulu	2126318951	2126318761	KIRMASTI MAH.BÜYÜK KARAMAN CAD.ASLANHANE SOK.NO:1	İlköğretim Okulu
H	509449	Kocamustafapaşa İlköğretim Okulu	2125851467	2125309752	Kocamustafapaşa Cad.N:345 Kocamustafapaşa Fatih	İlköğretim Okulu
H	396245	Çapa Atatürk İlköğretim Okulu	2126322858	2125064236	Ahmet Vefikpaşa Cad.N:24 Şehremini Fatih	İlköğretim Okulu
H	733249	Vedidi Baha Pars İlköğretim Okulu	2125852623	2125308686	Seyit Ömer Mah. Hüseyin Kazım Sok.N:19 Kocamustafapaşa Fatih	İlköğretim Okulu
H	752968	İst.Ünv.Tıp Fak. Çapa Hastanesi İlköğretim Okulu	2124142000		Çapa -Şehremini/Fatih	İlköğretim Okulu(Hastane)
H	244588	Topkapılı Mehmet Bey İlköğretim Okulu	2126311324	2125233185	Topkapı Cad. Kalaycı Ali Sok.N:9/7 Topkapı Fatih	İlköğretim Okulu
H	327634	Melek Hatun İlköğretim Okulu	2125856496	2126329595	MELEKHATUN MH.LALEZADE SOK.N:27 ŞEHREMINİ FATİH	İlköğretim Okulu
H	312975	Katip Çelebi İlköğretim Okulu	2125214958	2125214958	KASAP DEMİRHUN MAH.FİL YOKUŞU MUSABEY SOK.N:25 UNKAPANI FATİH	İlköğretim Okulu
f	331736	Çapa İlköğretim Okulu	2125864201	2125884125	Deniz Abdal Mh. Bestekar Rahmi Bey Sk. No: 12 Fındıkzade/ İstanbul	İlköğretim Okulu
f	509533	Muhittin Akdik İlköğretim Okulu	2125852642	2125894848	Veledi Karabaş Mah. Keresteci Velisok.N:25 Şehremini Fatih	İlköğretim Okulu
f	229980	Neslişah İlköğretim Okulu	2126316096	2125341002	Vatan Cad. Banka Evleri Yanı Fatih	İlköğretim Okulu
f	311587	29 Mayıs İlköğretim Okulu	2125237789	2125238436	Hüsambey M.Omer Efendi C. 2 f Fatih	İlköğretim Okulu
f	288982	Yedikule İlköğretim Okulu	2126328989	2125309747	Hacievhaddin Mah. Hacı Evhaddin Cad.Yedikule Fatih	İlköğretim Okulu
f	331690	Yavuz Selim İlköğretim Okulu	2125213507	2125324753	KOCADEDE MAH.DARUŞŞAFAKA CAD.NO:89	İlköğretim Okulu
f	509401	Aksaray Mahmudiye İlköğretim Okulu	2125896097	2125294237	Cerrahpaşa Caddesi No:22 Aksaray	İlköğretim Okulu
f	327646	İskenderpaşa İlköğretim Okulu	2125214976	2126312707	İskenderpaşa Mah.Öksüzlersok.N:3 Fatih	İlköğretim Okulu
f	333198	Hirkai Şerif İlköğretim Okulu	2126318760	2126211617	Keçeciler Cad.N:1 Fatih	İlköğretim Okulu
f	509545	Gencosman İlköğretim Okulu	2125852584	2126333337	Hacı Hüseyinağz. Mah.Hacı Hüseyin Camii Sok.N:25 Yedikule Fatih	İlköğretim Okulu
f	352939	Gazi İlköğretim Okulu	2125856110	2126331791	DENİZ ABDAL MAH.NECİP ASIM SOK.N:26 ÇAPA FATİH	İlköğretim Okulu
f	352881	Emin Ali Yasin İlköğretim Okulu	2125856607	2125303256	SEYİTÖMER MH HÜSEYİN KAZIM SK NO:22 KOCAMUSTAFAPAŞA/FATİH	İlköğretim Okulu
f	354640	Ali Suavi İlköğretim Okulu	2125855065	2125302515	Meşeli Mescit Cad.Burhanbey Sok.N:2 Kocamustafapaşa Fatih	İlköğretim Okulu
f	333257	Hobyarlı Ahmet Paşa İlköğretim Okulu	2125884569	2125884569	CERRAHPAŞA CAD.KARGI SOK.NO:14	İlköğretim Okulu
f	354711	Atikali İlköğretim Okulu	2125212153	2125212153	MİMARŞINAN MAHALLESİ KEÇECİLER CADDESİ YAMAK SOKAK NO:21 FATİH/İSTANBUL	İlköğretim Okulu
f	364905	İst.Ünv.Cerrahpaşa Tıp Fak.Hast. İlköğ.Ok.	2125884800		Cerrahpaşa Cd.	İlköğretim Okulu(Hastane)
f	160297	Oruçgazi İlköğretim Okulu	2126313967	2125250682	Atatürk Bulvarı Cad.N:5 Aksaray Fatih	İlköğretim Okulu
f	327658	Mehmet Akif İlköğretim Okulu	2125850124	2125879898	Abdi Çelebi Mah.Hacı Kadın Caddesi N:45 Kocamustafapaşa Fatih	İlköğretim Okulu
f	311575	Fındıkzade İlköğretim Okulu	2125210841	2126112607	Molla Şeref Mah.Dedeapaşa Sok.N:18 Fatih	İlköğretim Okulu
f	244576	İbrahim Alaattin Govsa İlköğretim Okulu	2125873181	2125853478	Ereğli Mah.Karanfilli Çavuş Sok.Şehremini Fatih	İlköğretim Okulu
f	331748	Sancaktar Hayrettin İlköğretim Okulu	2125851469	2126334545	SANCAKTAR HAYRETTİN MAH.GÜMRÜKÇÜ SOK.N:7 KOCAMUSTAFAPAŞA FATİH	İlköğretim Okulu
f	331724	Uzunyusufluk İlköğretim Okulu	2125853534	2125885023	Uzunyusufluk Mah.Şeyh Hüsamettin Sok.N:35 Şehremini Fatih	İlköğretim Okulu

4 An

EMİNÖNÜ İLÇESİ

	KRMLKD.	KURUM ADI	TELEFON	FAX	ADRES	TÜR
EMİNÖNÜ	229872	Atatürk İlköğretim Okulu	2125262841	2125279586	Himmet Sk.No:19 Vefa/Eminönü-Ist.	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	390320	Cevrikalfa İlköğretim Okulu	2125176752	2125176752	Cankurtaran Cad.No.3 S.Ahmet/Eminönü-Ist.	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	509079	Tevfik Kut İlköğretim Okulu	2125172576	2126382829	Saraçışak Mah.Ibrahimpasha Yokuşu No:7 Eminönü/Ist	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	509080	Mimarsinan İlköğretim Okulu	2125225409	2125525409	Hoca Gıyasettin M.Mehmetpaşayokuşu 3/Sküçükpazar	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	509092	Katip Kasım İlköğretim Okulu	2125175168	2125175168	KATIP KASIM İLKÖĞRETİM OKULU KATIP KASIM MAH. GÜVENLİK CAD. NO:50 EMİNÖNÜ - İSTANBUL	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	509102	Beyazıt İlköğretim Okulu	2125131953	2125225202	MOLLAFENARİ MAH.ADEM YAVUZ SK.NO:25 CAĞALOĞLU	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	509067	Büyükreşitpaşa İlköğretim Okulu	2125208050	2125208050	NURİOSMANIYE MOLLA FENARİ MAH.ADEM YAVUZ SOK.NO.25 EMİNÖNÜ-İSTANBUL	İlköğretim Okulu
EMİNÖNÜ	287712	Kadırga İlköğretim Okulu	2125184234	2125181902	KADIRGA İ.O.O KADIRGA LİMAN CD.MEYDAN SK. ? KADIRGA-EMİNÖNÜ/İSTANBUL	İlköğretim Okulu



YÖNETMELİK

Millî Eğitim Bakanlığında:

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI EĞİTİM KURUMLARI
YÖNETİCİLERİ YÖNETMELİĞİ****BİRİNCİ BÖLÜM**

Amaç, Kapsam, Dayanak, Tanımlar ve Temel İlkeler

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin amacı; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürüteceklerin belirlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik; Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yöneticiliklerini ikinci görev olarak yürütecekleri kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik, 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile 30/4/1992 tarihli ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanununun 56 ncı maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Aday: Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumları yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunanları,

b) Atama: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının yöneticiliklerine 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 88 inci maddesine göre ikinci görev kapsamında yapılan görevlendirmeyi,

c) Bakan: Millî Eğitim Bakanını,

ç) Bakanlık: Millî Eğitim Bakanlığını,

d) Değerlendirme Komisyonu: Bakanlığa bağlı eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerin seçimi amacıyla valiliklerde kurulacak komisyonu,

e) Eğitim Kampusu: Birden fazla eğitim kurumunun bulunduğu eğitim ünitelerini,

f) Eğitim Kampusu Müdürü: İkinci görevinin yanında kampus içerisindeki ortak iş ve işlemleri koordine etmek üzere kampus içerisindeki eğitim kurumu müdürleri arasından görevlendirilecek müdürü,

g) Eğitim Kurumu: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her tür ve derecedeki okul ve kurumları,

ğ) Kurucu Müdür: İlk defa eğitim ve öğretime açılacak olan kurumları, kurumun amacına uygun eğitim ve öğretim hizmetlerine hazır hale getirmek üzere, eğitim ve öğretime açılıncaya kadar geçen süre içerisinde görevlendirilenleri,

h) Müdür Yetkili Öğretmen: Müdür normu bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği görevi yanında yönetim hizmetlerini de yürütmek üzere görevlendirilen öğretmeni,

1) Statü Değişikliği Olan Eğitim Kurumu: Birleştirme veya dönüştürme yoluyla yeni oluşan eğitim kurumunu,

i) Yıl: 12 aylık süreyi,

j) Yönetici: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, kampus müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları,

ifade eder.

Temel ilkeler

MADDE 5 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atamada esas alınacak temel ilkeler şunlardır;

a) Atamalarda kariyer ve liyakat esas alınır.

b) Atamalarda norm kadro esasları göz önünde bulundurulur.

c) Atamalarda puan üstünlüğü dikkate alınır.

İKİNCİ BÖLÜM

Yönetim Kademeleri, Değerlendirme Komisyonunun Oluşumu ve Görevleri

Yönetim kademeleri

MADDE 6 – (1) Eğitim kurumları yönetim kademeleri şunlardır:

a) Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,

b) İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı,

c) Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

ç) Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,

d) Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.

Değerlendirme komisyonunun oluşumu

MADDE 7 – (1) Eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesi amacıyla, atamaya yetkili amirlerin onayı ile değerlendirme komisyonu oluşturulur. Değerlendirme komisyonu il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği bir müdür yardımcısının ya da şube müdürünün başkanlığında, yönetici atamadan sorumlu şube müdürü, atama yapılacak eğitim kurumunun bulunduğu ilçenin millî eğitim müdürü, bir ilköğretim müfettişi ve (A) tipi bir eğitim kurumu müdürü olmak üzere toplam beş kişiden oluşur.

(2) Komisyona aynı usulle birer yedek üye de belirlenir.

(3) Komisyonun başkan ve üyeleri; kendilerinin, eşlerinin, üçüncü dereceye kadar (bu derece dahil) kan ve ikinci dereceye kadar (bu derece dahil) kayın hısımlarının değerlendirilmesinde görev alamazlar. Bu durumda olan üyelerin yerine yedek üye görevlendirilir.

(4) Değerlendirme komisyonunun sekretarya işlemleri yönetici atamadan sorumlu birimce yürütülür.

Değerlendirme komisyonunun görevleri

MADDE 8 – (1) Değerlendirme komisyonu; eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere başvuruda bulunan adayların başvurularını inceleyip, gerekli şartları taşıyanları Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirerek değerlendirme sonuçlarını il millî eğitim müdürlüğüne sunar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Duyuru, Atama ve Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Şartlar

Duyuru

MADDE 9 – (1) Atama yapılması planlanan eğitim kurumlarının yöneticiliklerine; valiliklerce il genelinde ve her adayın bilgi sahibi olmasını sağlayacak şekilde başvuru tarihinden en az 15 gün önce duyuru yapılır.

(2) Halen yöneticilik görevi yapanlar, buldukları eğitim kurumu yöneticiliğinde en az iki yıl görev yapmış olmaları kaydıyla aynı yönetim kademesindeki duyurusu yapılan eğitim kurumlarına atanmak üzere başvuruda bulunabilirler. Daha üst ya da alt kademedeki eğitim kurumu yöneticilikleri için bulunduğu eğitim kurumunda iki yıl görev yapmış olma şartı aranmaz.

(3) Yöneticilikleri boş olduğu halde birinci duyuruda adayı bulunmayan eğitim kurumu yöneticiliklerine, bu eğitim kurumlarıyla sınırlı olmak kaydıyla ikinci bir duyuru daha yapılır. İkinci duyuru sonucunda da aday bulunamaması halinde genel şartları taşıyanlar arasından atamaya yetkili amirce atama yapılır. Bu şekilde atanmış olan eğitim kurumu yöneticilerinin yeniden ya da yer değiştirme suretiyle bir başka eğitim kurumuna atanabilme hakkını elde edebilmeleri için atanmış oldukları bu eğitim kurumunda yönetici olarak kesintisiz en az iki yıl görev yapmış olmaları zorunludur.

Atama yetkisi

MADDE 10 – (1) Bu Yönetmelik kapsamındaki eğitim kurumlarının her kademedeki yöneticileri valiliklerce atanır.

Yönetici olarak atanacaklarda aranacak genel şartlar

MADDE 11 – (1) Yöneticilik görevlerine atanacaklarda aranılan genel şartlar şunlardır:

- a) Yükseköğrenim görmüş olmak,
- b) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak,
- c) Son yıla ait sicil notu iyi olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalaması 76 puandan aşağı olmamak,
- ç) Son üç yıllık hizmet süresi içinde, yöneticilik görevi olanların yöneticilik görevi adli veya idari soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak,
- d) Zorunlu çalışma yükümlülüğü gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine atanacaklar için ilgili mevzuatına göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü sağlık veya eş durumu özrüne dayalı olarak erteletmiş, tamamlamış ya da bu yükümlülükten muaf tutulmuş olmak.
- e) Halk eğitimi merkezi ile öğretmenleri ve akşam sanat okulu yöneticiliklerine atanacaklarda herhangi bir alan öğretmeni olmak; rehberlik ve araştırma merkezi yöneticiliklerine atanacaklarda rehber öğretmen veya özel eğitim öğretmeni olmak; turizm eğitim merkezlerine atanacaklarda otelcilik ve turizm meslek liselerine atölye laboratuvar veya meslek dersleri öğretmeni olarak atanabilecek nitelikte olmak; diğer eğitim kurumlarına atanacaklarda ise atanacağı eğitim kurumunda Talim ve Terbiye Kurulu kararlarına göre aylık karşılığı okutabileceği ders bulunmak,

(2) Anadolu statülü eğitim kurumları, fen liseleri, sosyal bilimler liseleri, spor liseleri ve bilim sanat merkezleri yöneticiliklerine öncelikle bu eğitim kurumlarında görev yapan ya da yapmış olanlar arasından atama yapılır.

(3) İkinci fıkrada belirtilen eğitim kurumu yöneticiliklerine atanma şartlarını taşıyan aday bulunamaması durumunda diğer eğitim kurumlarında görev yapan adaylar arasından da atama yapılabilir. Bu şekilde ataması yapılanlar bu kurumların yöneticiliklerinden ayrılmaları halinde durumlarına uygun eğitim kurumlarına atanırlar.

Müdürlüğe atama

MADDE 12 – (1) (C) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az bir yıl görev yapmış olmaları, (B) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az iki yıl görev yapmış olmaları ve (A) tipi eğitim kurumu müdürü olarak atanacakların eğitim kurumu yöneticiliklerinde en az üç yıl görev yapmış olmaları kaydıyla, boş bulunan eğitim kurumu müdürlüklerine atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle valiliklere başvuruda bulunurlar.

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Müdür başyardımcılığına atama

MADDE 13 – (1) Boş bulunan müdür başyardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, en az bir yıl süreyle yöneticilik yapmış olmak kaydıyla valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Müdür yardımcılığına atama

MADDE 14 – (1) Boş bulunan müdür yardımcılıklarına atanmak isteyenlerden bu Yönetmelikte öngörülen genel şartları taşıyanlar, valiliklerce yapılacak duyuru üzerine Ek-1'deki Yöneticilik İstek Formu ile en fazla beş eğitim kurumu tercih etmek suretiyle başvuruda bulunabilirler.

(2) Başvuruda bulunan adayların değerlendirilmeleri Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılır.

(3) Yapılan değerlendirme sonucunda adayların atamaları, tercihleri doğrultusunda puan üstünlüğü esasına göre yapılır.

Diğer görevlerde bulunmuş olanların atanmaları

MADDE 15 – (1) Öğretmenlikte adaylığı kaldırılmış olmak kaydıyla; Talim ve Terbiye Kurulu uzmanlığı, eğitim uzmanlığı ve (mülga) APK uzmanlığı görevleri ile şube müdürü ve daha üst unvanlı görevlerde asaleten geçirilen süreler beşinci kademe yöneticiliğinde, kamu kurum ve kuruluşlarında Genel İdare Hizmetleri Sınıfına dâhil şef kadrosunda geçen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Halen bu görevlerde bulunanlar, duyurusu yapılan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak üzere bu Yönetmeliğin 12, 13 ve 14 üncü madde hükümlerine göre valiliklerde görev yapanlar

görev yaptıkları valilik, merkez teşkilatında görevli olanlar ise Personel Genel Müdürlüğü kanalıyla başvuruda bulunabilirler.

(2) Özel öğretim kurumları ile Bakanlığa bağlı yurt dışındaki okullarda müdür olarak geçirilen süreler dördüncü kademe yöneticiliğinde; görevli olduğu eğitim kurumunda eğitim kurumunu eğitim öğretime açmak kaydıyla kurucu müdür olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde; en az bir yıl olmak kaydıyla müdür yetkili öğretmen olarak geçirilen süreler üçüncü kademe yöneticiliğinde geçmiş sayılır. Bunlardan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanmak isteyenler, yapılacak duyurulara başvurmaları halinde atanmak istedikleri eğitim kurumu için öngörülen atama usul ve esaslarına göre atanabilirler.

Statü değişikliği olan eğitim kurumu yöneticiliklerine atama

MADDE 16 – (1) Bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde;

a) Birleştirilme yolu ile oluşan eğitim kurumu yöneticiliklerine, birleşme sırasında birleştirilen eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapıyor olmak kaydıyla başvuruda bulunanlar arasından Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formuna göre yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan alan yöneticilerin ataması yapılır.

b) Dönüştürülme yoluyla oluşan eğitim kurumlarına, önceki kurum yöneticileri, norm kadro esaslarına göre bir başka şart aranmaksızın atanır.

(2) Statü değişikliğine bağlı olarak görev yapmakta oldukları eğitim kurumları kapatılanlar istekleri de dikkate alınarak bir başka şart aranmaksızın durumlarına uygun boş bulunan eğitim kurumu yöneticiliklerine atanırlar. Durumlarına uygun yöneticilik kadrosu olmayanlar ile yöneticilik görevine atanmak istemeyenler norm kadro esaslarına göre diğer eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

Puan eşitliği halinde öncelik sırası

MADDE 17 – (1) Eğitim kurumlarının yöneticiliklerine atanacaklarda, puan eşitliği halinde sırasıyla;

- a) Lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş,
 - b) Başöğretmen,
 - c) Uzman öğretmen,
 - ç) Yöneticilikteki hizmet süresi fazla,
 - d) Öğretmenlikteki hizmet süresi fazla
- olanlara öncelik verilir.

(2) Mesleki ve teknik eğitim veren eğitim kurumlarına atanacaklarda birinci fıkraya göre yapılan değerlendirmede puan eşitliği olması halinde ise, bölüm, atölye veya laboratuvar şefi olarak görev yapmış olan adaya öncelik verilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Yöneticilik Görevinin Sona Ermesi

Yöneticilik görevinin sona ereceği haller

MADDE 18 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden;

a) Yurt dışında veya uluslararası kuruluşlarda bir yıldan daha fazla geçici veya sürekli görevle görevlendirilenlerin,

b) 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 108 inci maddesinin dördüncü fıkrası hükümleri çerçevesinde bir yıldan daha fazla süre ile aylıksız izin alanların,

c) 25.6.2001 tarihli ve 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanununun 18 inci maddesi kapsamında aylıksız izne ayrılanların,

ç) Görev yapmakta oldukları eğitim kurumları herhangi bir nedenle kapatılanların Yöneticilikleri sona erer.

Kapatılan eğitim kurumu yöneticileri ile norm kadro fazlası yöneticiler

MADDE 19 – (1) 18 inci maddenin (ç) bendine göre yöneticilik görevi sona erenler, istekleri de dikkate alınarak başkaca bir şart aranmaksızın durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine öncelikle atanırlar.

(2) İlgili mevzuatında belirtilen yöneticilik normuna esas ölçütler çerçevesinde yöneticilik norm kadroları düşen eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri iki öğretim yılı daha devam eder. Bu sürenin sonunda yapılan norm kadro belirlemelerinde durumlarında herhangi bir değişiklik olmayan eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin yöneticilikleri sona erer. Bu şekilde yöneticilik görevi sona erenler, buldukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması durumunda istemeleri halinde bu eğitim kurumuna, istekleri olmaması ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

(3) Norm kadro fazlası yöneticiler bu Yönetmelik eki Ek-2 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinde yapılacak değerlendirmeye göre en az puan alandan başlanarak belirlenir.

Yöneticilik görevinden ayrılma

MADDE 20 – (1) Eğitim kurumu yöneticileri, yöneticilik görevlerinden ayrılma isteğinde bulunabilirler.

(2) Yöneticilik görevlerinden kendi isteği ile ayrılanlar, buldukları eğitim kurumunda branşlarında norm kadro açığı olması ve istemeleri halinde bu eğitim kurumuna; istememeleri ya da açık norm kadro bulunmaması durumunda ise durumlarına uygun ihtiyaç bulunan bir eğitim kurumuna öğretmen olarak atanırlar.

(3) Yöneticilik görevlerinden;

a) Eş, sağlık, öğrenim durumu gibi özürler nedeniyle,

b) Branş değişikliği nedeniyle,

c) Norm kadro fazlası olması nedeniyle

ayrılmış olanlar hariç olmak üzere, kendi istekleri ile ayrılmış olanlar bir yıl geçmeden yeniden yöneticilik görevine atanamazlar.

Yöneticilik görevinden alınma

MADDE 21 – (1) Eğitim kurumu yöneticilerinden haklarında yapılan adli ve idarî soruşturma sonucu hazırlanan raporların yetkili amir ve kurullarca değerlendirilmesi sonucuna göre;

a) Görev yerlerinin değiştirilmesi gerekenlerin il içinde ya da il dışında, durumlarına uygun eğitim kurumu yöneticiliklerine,

b) Yöneticilik görevlerinden alınması gerekenler ihtiyaç bulunan eğitim kurumlarına öğretmen olarak,

atanırlar.

(2) Sicil raporlarına göre son iki yıl sicili üst üste 76 puanın altında değerlendirilenlerin görev yerleri, bir alt yönetim kademesi olacak şekilde il içinde değiştirilebilir.

(3) Yöneticiliğe atanma şartlarından herhangi birisini kaybedenler ile son iki yıl sicili üst üste olumsuz değerlendirilenler yöneticilik görevinden alınrlar.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Kurum Tiplerinin Tespiti ve Kurum Tipi Belirleme Komisyonu

Kurum tiplerinin tespiti

MADDE 22 – (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri bu Yönetmeliğin ekinde yer alan Ek-3 deki Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir.

(2) Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokullarından;

1) 35 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 30-34 arasında olanlar (B) tipi,

3) 30 dan az olanlar (C) tipi.

b) İlköğretim okulları, eğitim uygulama okulu ve iş eğitim merkezlerinden;

1) 40 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 25-39 arasında olanlar (B) tipi,

3) 25 den az olanlar (C) tipi.

c) Liselerden;

1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 40–59 arasında olanlar (B) tipi,

3) 40 dan az olanlar (C) tipi.

ç) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile mesleki ve teknik eğitim merkezlerinden;

1) 60 ve daha fazla olanlar (A) tipi,

2) 45-59 arasında olanlar (B) tipi,

3) 45 den az olanlar (C) tipi.

d) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, bilim sanat merkezleri, turizm eğitim merkezleri, iş eğitim merkezleri, iş okulları, otistik çocuklar eğitim merkezleri ve benzeri kurumlardan mevzuatına göre belirlenmiş görev alanlarındaki toplam nüfus;

1) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

2) 200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

e) Halk eğitimi merkezleri ve mesleki eğitim merkezlerinin görev alanlarındaki toplam nüfus;

1) 50.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

2) 50.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

f) Rehberlik ve araştırma merkezlerinden mevzuatına göre belirlenmiş görev alanlarındaki toplam nüfusu;

1) 200.000 ve daha fazla olan yerleşim merkezindekiler (A) tipi,

2) 200.000 den az olan yerleşim merkezindekiler (B) tipi.

g) Öğretmen evi/öğretmen evi ve Akşam Sanat Okullardan puanı;

- 1) 90 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
 - 2) 79–89 arasında olanlar (B) tipi,
 - 3) 79 dan az olanlar (C) tipi,
- Olarak tespit edilir.

(3) Bu tespitler her iki yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.

(4) Özel eğitim kurumu niteliği taşıyan eğitim kurumlarına ayrıca beş puan ilave edilir.

(5) Doğrudan Bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi sayılır.

(6) Herhangi bir nedenle eğitim kurumu tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.

Kurum tipi belirleme komisyonu

MADDE 23 – (1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tiplerini belirlemek üzere il merkezlerinde; il millî eğitim müdürünün görevlendireceği bir millî eğitim müdür yardımcısının başkanlığında, ilgili şube müdürü, ilgili ilçe millî eğitim müdürü, bir ilköğretim müfettişi ile bir (A) tipi eğitim kurumu müdüründen olmak üzere toplam beş kişiden oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de üyeleri valilikçe belirlenmek üzere Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.

ALTINCI BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Yürürlükten kaldırılan yönetmelik

MADDE 24 – (1) 13/4/2007 tarihli ve 26492 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Mevcut yöneticilerin durumu

GEÇİCİ MADDE 1 – (1) Bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihte eğitim kurumlarında asaleten yönetici olarak görev yapanlar görevlerine devam ederler.

Müdür yardımcılığı sınavını kazananların durumu

GEÇİCİ MADDE 2 – (1) 11.1.2004 tarihli ve 25343 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği hükümlerine göre, müdür yardımcılığı için yapılan seçme sınavını kazanan adaylar, sınavların geçerlik süresi ile sınırlı olmak kaydıyla bu Yönetmelik hükümleri çerçevesinde müdür yardımcılığına atanmak üzere başvurmaları halinde kendi aralarındaki sınav puanı üstünlüğüne göre öncelikle atanırlar.

Bundan önce yayımlanan iki yönetmelikle yönetici olanların yöneticilik hakları alınmış, mevcut eğitim kurumu yöneticileri geçici görevle görev yapar durumdadır. Yukarıda verilen yönetici atama yönetmeliği incelenecek olursa yönetmelik yönünden Mevcut müdürlerle yeni müdür olacak adayların yani müdürü yardımcılarının ataması ile yer değiştirme işlemlerinin aynı anda olması genç yönetici adaylarının aleyhine bir gelişme olarak değerlendirilip atama işlemi ile yer değiştirme işlemlerini farklı zamanlarda yapılması daha sağlıklı olacaktır. Ayrıca 7. Madde gereği oluşturulması gereken değerlendirme

komisyonlarında demokratik açıdan mutlaka sendika temsilcileri bulunmalıdır. Yönetmeliğin 9. Maddesinin 1 inci bölümünde bulunan “Atama yapılması planlanan eğitim kurumlarının ...” ifadesinden, münhal okulların duyurulup, duyurulmama yetkisinin atama yapmaya yetkili makama bırakıldığı endişeleri oluşmaktadır. Maddenin daha da netleştirilerek “Münhal bulunan tüm eğitim kurumlarının yöneticiliklerine ...” ifadesiyle değiştirilmesi yaşanan endişeyi önleyecektir. Yönetmeliğin 16. Maddesinin 1. bölümünün “b” fıkrasına “Dönüştürülme yoluyla oluşan eğitim kurumlarına” ifadesinden sonra gelmek üzere “ ve 5450 sayılı Yasayla devredilen eğitim kurumlarına.....” ifadesi eklenmelidir. Yine sınav kazananlar için atama açısında net ifade bulunmamaktadır.

Değerlendirme formu yönünden de ödüllere verilen puanlar aşırı derecede yüksektir. Bilhassa, Takdir ve Teşekkür belgelerine verilen puanlar azaltılmalıdır. Örneğin iki teşekkür belgesinin puan değeri yönetim alanında yapılmış olan yüksek lisansa verilen puan değerinde yüksektir. Bunu hiçbir şekilde bilimsellikte açıklamak mümkün değildir. Ceza olarak verilen puanlar azaltılmalıdır. Her siyasi parti kendi yandaşlarına bol ödül az ceza, karşı tarafa ise az ödül ya da hiç ödül bol ceza verebilir, çünkü ödül ve cezanın da bir standardı bulunmamaktadır. Bu iki madde son derece önemli olup liyakat ve hak edişi engelleyebilecek niteliktedir. Vekil ve asil yöneticiler arasındaki puan farklılığı artırılmalıdır, vekâleten geçirilen sürelerle verilen puan asaleten görev yapanların puanının %50’sini geçmemelidir. Eğitim Kurumu Yöneticiliklerinde görevlendirme olarak geçen süreler asaleten görev yapanlara verilen puanın %50’sini aşmamalıdır. Öğretmenlikte geçen sürenin artırılması da doğru olacaktır. Görülen hizmet içi eğitimlerin ve eğitim-öğretim alanında kitap yazarların durumları puanla değerlendirilmelidir. Bunlara dikkat edilmez ise yönetici atama işlemlerinde 10–15 yıl geriye gideriz. Bütün bu hükümlerin yerine daha objektif kriterlerin olduğu eğitim ve hak edişin ön planda olduğu bir sisteme dönülmelidir. Eğitim yöneticiliği arzuladığı profili ancak bu şekilde yakalayabileceği unutulmamalıdır.

Eğitim sistemimizin en önemli sorunu eğitim yöneticiliğinde bilimsel anlayışa ve kendine mahsus yönetim felsefesine kavuşmamış olmasıdır. Eğitim yönetimi belli bir sisteme ve kurala oturmamıştır. Görev öncesi hazırlık, yetiştirme, seçim ve görev başında geliştirme anlamında bir standart yoktur. Yüksek Lisans programını eğitimini yöneticilik alanında tamamlamış olanlar bile mevcut durumda yönetici olmaları güç görünmektedir. Bu durum okul yöneticiliğini bilimsel bir temele dayalı bir meslek olarak değerlendirmeyi güçleştirmektedir.

Ayrıca eğitim sistemimizdeki çalışanları da özellikle öğretmen ve yöneticilerde temel felsefe meslekte aslanan öğretmenliktir anlayışı yöneticiliği zayıflatmaktadır. Bu gün yönetici olanlar yarın sınıfa dönebiliyor. Oysaki öğretmenlikte olduğu gibi yöneticilikte bir sanattır ve bu sanatı ustaları icra eder. Toplumumuzda iyi bir öğretmenin iyi yöneticilik yapabileceği kanaati hâkimdir. Başarılı öğretmenlik yapanın başarılı bir yöneticilik yapamayacağı da düşünülmelidir. Başarılı bir öğretmenin yöneticilik yapması mı eğitim sistemi açısından iyi olur yoksa sınıfta kalıp öğretmenlik yaması mı? Sorusuna net bir cevap bulunamamıştır.

Okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme ve yetiştirme sorunu yaşamaktadırlar. Bu anlamda okul müdürleri kendilerini yetiştirme konusunda istekli görünmemektedirler. Bunu sağlayabilmenin yolu, okuldaki yönetim görevinin bakanlıkça bir meslek olarak ele alınıp, okul idarecilerinin genel idare sınıfına atanmaları sağlanmalıdır.

Eğer okul yöneticisi bir mesleğin adamı olduğu bilincine ulaşır ve yönetim bu güvenceyi ona verirse, okul müdürlüğünden sonra öğretmenliğe dönmeyeceği yasal güvencesi verilirse yöneticiler kendilerini geliştirme ve yetiştirme çabası içinde olacaklardır.¹

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında eğitim yönetimi ve denetimi, eğitim alanının birer bilim dalı haline gelmiş, eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul edilmiştir. Eğitim yöneticisi olabilmek için, bu alanlarda lisansüstü eğitim görmüş olmak zorunluluğu vardır. Bütün bu durumlar karşısında, ülkemizde hizmet öncesi eğitime gerek duyulmadan, iktidara gelen her siyasi partinin siyasi amaç ve tercihlerine göre yorumlanabilen bazı ölçütlerle seçilen öğretmenlerin çağın çok gerisinde kalmış olan “usta-çırak”, “sınama-yanılma” modelleriyle eğitim yöneticisi yetiştirilmesi, eğitim sistemimizde kalite, verimlilik, etkinliği etkileyen çok önemli unsurlardır.

¹ Açıklan, A., Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1994, s.112.

YÖNETİCİ DEĞERLENDİRME FORMU

EK-2

Kişisel Bilgiler	T.C. Kimlik No		Adı Soyadı		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
	Doğum Yeri Yılı		Alanı			
	Mezun Olduğu Okul					
	Görevli Olduğu Kurum Adı	Tipi	Atanmak İstediği Kurumlar	Tipi		
			1-			
			2-			
		3-				
		4-				
		5-				
Eğitim i	Görmüş olduğu her bir yüksek öğrenimin her yılı için				1	
	Lisans Üstü Eğitimi	Yüksek Lisans (Yönetim Alanında)		5		
		Yüksek Lisans (Diğer Alanlarda)		3		
		Doktora (Yönetim Alanında)		8		
		Doktora (Diğer Alanlarda)		5		
Ödüller, Sicil,Ceza	Sicil Oralaması (Son Üç Yıl)	90 ve Yukarı Olanlar İçin		10		
		76-89 Arası Olanlar İçin		8		
	En Fazla Üç Adet Olmak Üzere Aldığı Ödüller	Her Aylıkla Ödül İçin		8		
		Atamaya Yetkili Amirlerce Verilmiş Olan Her Takdir Belgesi için		5		
		Her Teşekkür Belgesi için		3		
	Aldığı Cezalar	Her Uyarma , Kınama, İhtar ve Tevbih Cezaları İçin		-3		
		Har Aylıktan Kesme, Ders Ücretlerini Kesilmesi, Maaş Kesilmesi Cezaları İçin		-5		
		He Kademe İlerlemesinin Durdurulması, Kıdem İndirilmesi Derece İndirilmesi Cezaları İçin		-8		
Kariyer *	Uzman Öğretmen Unvanlı Olanlar İçin			5		
	Başöğretmen Unvanlı Olanlar İçin			8		
Ek Pu **	Atanmak İstediği Eğitim Kurumuna Branşı İtibariyle Öğretmen Olarak Atanabilecek Nitelikte Olanlar İçin			5		
	Kurucu Müdür Olarak Görev Yapanlardan Görev Yaptıkları Eğitim Kurumuna Atanmak İsteyenler İçin			5		
Yön.Hzm.	Vekaleten Müdür Yardımcılığında geçen her yıl için			0,8		
	Asaleten Müdür Yardımcılığında geçen her yıl için			1		
	Vekaleten Müdür Baş Yardımcılığında geçen her yıl için			0,9		
	Asaleten Müdür Baş Yardımcılığında geçen her yıl için			1,1		
	Vekaleten Müdürlükte (A,B,C tipi) geçen her yıl için			1,2		
	Asaleten Müdürlükte (A,B,C tipi) geçen her yıl için			1,3		
	Eğitim Kurumu Yöneticiliklerinde Görevlendirme Olarak Geçen Sürelerin Her Yılı İçin			1		
Öğretmenlikte Geçen Süreler Her Yıl İçin (Yöneticilikte Geçen Süreler Hariç)			0,1			
TOPLAM						

OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER ANKETİ

Sayın Okul Yöneticisi,

Size sunulan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde ise Okul Yöneticisinin yönetimde karşılaştığı güçlüklerle ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız. **Elinizdeki anket yalnızca bilimsel bir çalışma için kullanılacak, elde edilen bulgular hiçbir şekilde hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir.** Bu nedenle, görüşlerinizi ne kadar samimi olarak belirtirseniz araştırmacının amacına ulaşma düzeyinin de o kadar yükselmesine katkıda bulunmuş olacaksınız. Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra size en uygun gelen seçenikle ilgili parantezin içine (X) işareti koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mustafa KULU
Beykent Üniv.Eğt.Yön.Dnt.YüksekLisans .Öğ.
e-mail:mustafakulu@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen bu bölümdeki soruları kendi durumunuza uygun olarak yanıtlayınız.

1. Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
2. Yaşınız : () 25 yaş ve altı () 26 – 35 yaş () 36 – 45 yaş () 46 yaş ve üstü
3. Mesleki Kıdeminiz : () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü
4. Yöneticilik Kıdeminiz : () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 – 25 yıl
5. Göreviniz : () Okul Müdürü () Müdür Başyardımcısı () Müdür Yardımcısı
6. Mezun Olduğunuz Okul Türü:
() Eğitim Fakültesi () Öğretmen Okulu () Eğitim Enstitüsü () Fen-Edebiyat Fakültesi
7. Öğrenim Durumunuz:
() Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
8. Katılmış Olduğunuz Hizmet İçi Kurs veya Seminer Sayısı:
() 0-3 () 4-7 () 8-11 () 12-15 () 16 ve daha fazla

Yönerge: Lütfen takip eden ifadelerde katılma / katılmama derecenizi belirten en uygun kutucuğu işaretleyiniz.

S n	Okul Yöneticisi Olarak Görevimi Yaparken	Kesinlikle Katılmıyorum (--)	Katılmıyorum (-)	Kararsızım (0)	Katılıyorum (+)	Kesinlikle Katılıyorum (++)
1	Maaşımın yetersiz olması beni zorlamaktadır.					
2	Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir.					
3	Personel sayısının yetersiz olması beni zorlamaktadır.					
4	Araç, gereç eksikliği karşılaştığım bir güçlüktür.					
5	Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.					
6	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.					
7	Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.					
8	Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
9	İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.					
10	Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.					
11	Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.					
12	Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
13	Siyasetin veya siyasilerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.					
14	Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.					
15	Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.					
16	Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.					
17	Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.					
18	Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.					
19	Çalışacağım personelin tercihini kendimimi yapamaması işimi güçleştirmektedir.					
20	Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.					

4

A

S n	Okul Yöneticisi Olarak Görevimi Yaparken	Kesinlikle Katılmıyorum (--)	Katılmıyorum (-)	Kararsızım (0)	Katılıyorum (+)	Kesinlikle Katılıyorum (++)
21	Kendimi yetersiz hissetmem karşılaştığım bir güçlüktür.					
22	Aldığım eğitimin yetersizliği beni zorlamaktadır.					
23	Öğrencilerin ergenlik çağında olmalarından kaynaklanan davranış bozuklukları işimi güçleştirmektedir.					
24	Cinsiyetimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.					
25	Yaşımdan dolayı zorluklarla karşılaşmaktayım.					
26	Teknoloji alanındaki gelişmeleri takip edemediğimden ötürü güçlüklerle karşılaşmaktayım.					
27	İdarecilere yönelik özellikle yönetsel işlevli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz oluşu işimi güçleştirmektedir.					
28	Okul personeli, veliler ve çevre ile etkili iletişim kurabilmek karşılaştığım önemli bir güçlüktür.					
29	Personelimin görevlerini yerine getirmede isteksiz oluşları veya yetersizlikleri beni zorlamaktadır.					
30	Velilerin doyumsuzluğu beni zorlamaktadır.					

Katkılarınız için teşekkür ederim.

9 2

ÖZGEÇMİŞ

11 Ocak 1975 tarihi, Konya ili Hadim ilçesi doğumluyum. İlkokulu Ankara'da liseyi Konya'da tamamladıktan sonra Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesini bitirdim. Müdür yardımcısı olarak bir ilköğretim okulunda görev yapmaktayım. 2006 yılında da Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Öğretim ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım eğitim yönetimi, eğitim sosyolojisi, sosyal psikolojidir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir erkek çocuğu babasıyım.

Mustafa KULU