

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

**BEŞİKTAŞ VE SARIYER İLÇELERİNDEKİ RESMİ
ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN OKUL
YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan: **Faruk GENÇ**

İSTANBUL, 2008

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

**BEŞİKTAŞ VE SARIYER İLÇELERİNDEKİ RESMİ
ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN OKUL
YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan;
Faruk GENÇ
060712024

Danışman;
Prof. Dr. Ercan AKYİĞİT

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 06.06.2008

(İmza)
Faruk GENÇ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalı **Eğitim Yönetimi ve Denetimi** bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **060712024** numaralı Faruk GENÇ'e "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**BEŞİKTAŞ VE SARIYER İLÇELERİNDEKİ RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER**" başlıklı tezini, Yönetim kurulumuzun tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir. 21/07/2008

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman
Prof. Dr. Ercan AKYİĞİT

Üye
Prof. Dr. Erol EREN

Üye
Yrd. Doç. Dr. Tanset Yasemin GÜLSOY

**BEŐIKTAŐ VE SARIYER İLÇELERİNDEKİ RESMİ ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE
KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER**

Faruk GENÇ

Özet

Bu tez çalışmasında; Okul yöneticiliğinin temel taşları olarak kabul edilen eğitim, yönetim, yönetici kavramları açıklanarak, resmi liselerdeki okul yöneticilerinin okul yönetimi sırasında karşılaştıkları güçlükler ele alınmaktadır. Türkiye’de okulların yönetimine ilişkin çeşitli sorun alanları mevcuttur. Bu sorunlar değişik şekillerde sınıflandırılabilir. Bu çalışmada okul yönetimine ilişkin sorunlar, fiziki ve ekonomik sorunlar, kurumsal sorunlar, beşeri sorunlar olmak üzere üç başlık altında ele alınıp değerlendirilmektedir.

Çalışmanın evrenini oluşturan Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin sayısının çok fazla olmaması nedeniyle ayrıca bir ayrıma gidilmeksizin evrende yer alan tüm okullarda çalışma yapılmıştır. Buna göre, Resmi Ortaöğretim Kurumlarında yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler, yöneticilerin yaş, tahsil, öz güven, iletişim becerileri gibi kişisel özelliklerinden çok mekan ve malzeme yetersizlikleri, parasal sorunlar, örgütsel sorunlar gibi fiziki, ekonomik ve kurumsal etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu hipotez, çalışma evreninde yer alan okul yöneticilerine, araştırmacı tarafından geliştirilen 34 maddelik beşli likert tipi anketin uygulanması ile test edilmektedir. Elde edilen veriler SPSS 16 programına girilerek çıktıları alınmış ve bu çıktıların analizleri yapılarak Resmi Ortaöğretim Kurumlarında yöneticilerin karşılaştıkları belli başlı güçlükler ile yöneticilerin kişisel özellikleri ve diğer etmenler arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre okul yöneticilerinin en çok karşılaştıkları sorunların sırasıyla fiziki ve ekonomik güçlükler, kurumsal güçlükler ve son olarak da beşeri güçlükler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu güçlüklerden de özellikle yine sırasıyla parasal sorunlar, mekan ve malzeme yetersizlikleri, örgütsel sorunlar ve son olarak ta kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunların yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Ortaöğretim Kurumları, Yönetim Sorunları

**DIFFICULTIES IN SCHOOL MANAGEMENT FACED BY THE
ADMINISTRATORS OF HIGH-SCHOOL INSTITUTIONS IN
BEŞİKTAŞ AND SARIYER**

Faruk GENÇ

Abstract

In this thesis; the difficulties that school administrators face in school management will be discussed by explaining the concepts of education, management and administrators which are seen as the basis of school administration. There are various problem areas about school administration in Turkey. These problems can be classified in different ways. In this study, school administration problems, physical and financial problems and institutional problems will be discussed as three main issues.

As there are limited number of school administrators that work Beşiktaş and Sarıyer's government high-schools that are in the study basis areas, no extra separation is made and study is done in all of the schools in that area. According to this study, the difficulties that are faced by the government high-school administrators are mostly because of the physical, financial and institutional such as lack of space and equipment, financial problems and organizational problems rather than the lack of age, education, self-confidence or communicative skills. This hypothesis is tested on the administrators of the study basis area by a 34 item five-level Likert type survey that was developed by the researcher. The data gained was entered to SPSS 16 programme, then printed, and as a result of analysing these printouts, the relation between various problems that the administrators in the Government High-school Institutions face and their personal features and other factors are tried to be explained. According to this, the most common difficulty that the administrators face was found to be physical and financial difficulties, institutional problems and finally humanly difficulties by order. Out of these difficulties, again by order, we can say that financial problems, lack of space and equipment, organizational problems and finally personal features were again found to be the main problems that the administrators face.

Key Words: School Management, High-school Institutions, Administration Problems

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	IX
Şekiller Listesi	XIII
Kısaltmalar	XV
Giriş	1

I. BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI KAVRAMI VE BU KURUMLARDA OKUL YÖNETİCİLİĞİ

1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ	5
1.1. Eğitim Kavramı	5
1.2. Eğitim Sistemimizin Yapısı	6
1.3. Eğitim Sistemimizde Yönetim Kademeleri Kurum Tipleri ve Eğitim Bölgeleri	19
2. RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI KAVRAMI	22
2.1. Resmi Ortaöğretim Kurumlarının Tarihçesi	22
2.2. Resmi Orta Öğretim Kurumlarının Bugünkü Konumu	23
2.3. Resmi Orta Öğretim Kurumlarının Bağlı Olduğu Ana Hizmet Birimleri	27
3. RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL YÖNETİCİLİĞİ	48
3.1. Yönetim ve Okul Yönetimi Kavramları	48
3.2. Yöneticilik ve Okul Yöneticiliği Kavramları	55
3.3. Resmi Orta Öğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları	59

II. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIĞI GÜÇLÜKLER

1. FİZİKİ VE EKONOMİK GÜÇLÜKLER	66
1.1. Öğrenci Sayılarının Yoğunluğu	66

1.2. Bina Tesis Laboratuvar ve Ders Araç – Gereçlerindeki Yetersizlikler	70
1.3. Maaş ve Ekonomik İmkanların Yetersizliği	80
1.4. Personel Eksikliği ve Fazlalığı	84
2. KURUMSAL GÜÇLÜKLER	89
2.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü	89
2.2. Takdir Yetkisinin Kullanımı ve Yetki Yetersizliği	95
2.3. Kurumsallaşma Eksikliği ve Siyasi Etkiler	100
2.4. Kırtasiye Yoğunluğu ve Bürokrasi	102
2.5. Yöneticilerin Basındaki İmajı	104
2.6. Çevreden Kaynaklanan Güçlükler	107
3. BEŞERİ GÜÇLÜKLER	111
3.1. Öğretmen Kaynaklı Sorunlar	111
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi	114
3.3. Problem Çözme Becerileri	118
3.4. İletişim Becerileri	122
3.5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İlgili Güçlükler	126
3.6. Öğrencilerin Ergenlik Döneminde Olmaları İle İlgili Güçlükler	132
3.7. Velilerden Kaynaklanan Güçlükler	133
3.8. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Güçlükler	136

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	141
1.1. Araştırmanın Modeli	141
1.2. Evren ve Örneklem	141
2. VERİLERİN TOPLANMASI	142
2.1. Veri Toplama Aracı	142
2.1.1. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)	142
2.1.2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri	142
2.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması	148

2.3. Verilerin Çözümlemesi	149
----------------------------	-----

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

1. BETİMSSEL İSTATİSTİKLER VE YORUMLAR	150
1.1. Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular	150
1.2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin (OYKGA) Ana Boyutları ve Alt Boyutlarında Yüzde Dağılım Oranları	157
2. VARDAMSAL İSTATİSTİKLER VE YORUMLAR	173
2.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerle Demografik Özellikleri Arasındaki Anlamlılığın Sınanmasına İlişkin İstatistikler	173
2.2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin Ana Boyutlarının Korelasyonu	225

SONUÇ VE ÖNERİLER	227
--------------------------	-----

KAYNAKÇA	240
-----------------	-----

EKLER

EK-1 İstanbul Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünün Anket Onay Yazısı	
EK-2 Valilik Makamının Anket Oluru	
EK-3 Beykent Üniversitesi Personel Daire Başkanlığının İl Millî Eğitim Müdürlüğüne Anket Uygulaması Hakkındaki Yazısı	
EK-4 Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün Rektörlük Makamına Anket Uygulaması Hakkındaki Yazısı	
EK-5 Araştırmacının Anket Uygulaması Hakkındaki Tez Danışmanından Onaylı Dilekçesi	
EK-6 Çalışma Evreninde Yer Alan ve Anket Çalışması Yapılan Okulların listesi	
EK-7 Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)	
EK-8 Beşiktaş İlçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısını Öğrenmeye Yönelik Dilekçe	
EK-9 Sarıyer İlçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısını Öğrenmeye Yönelik Dilekçe	
EK-10 Beşiktaş İlçe Millî Eğitim Müdürlüğünün Beşiktaş İlçesindeki Resmi Ortaöğretim	

- Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısına İlişkin Yazısı
- EK-11 Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün Sarıyer İlçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısına İlişkin Yazısı
- EK-12 Kurum Tipleri Tespit Formu
- EK-13 Hizmet Bölgeleri Çizelgesi
- EK-14 Bazı Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Okutulan Dersleri Gösteren Çizelge
- EK-15 Okul – Kurum Müdürü Görev Tanımı Lise (Genel Lise)
- EK-16 Yönetici ve Öğretmenlerin Haftalık Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Çizelge
- EK-17 2008 Yılı Bütçe Tasarısına Göre Milli Eğitim Bakanlığının Bütçe Büyüklüğü
- EK-18 Konsolide Bütçeden Milli Eğitim Bakanlığına Ayrılan Pay
- EK-19 Son Beş Yılda Yapılan Derslik Sayısı ve Halkın Eğitime Ekonomik Katkısı
- EK-20 2007-2008 Öğretim Yılı İtibari İle Ortaöğretim Kurumlarında Kademelere Göre Okul Öğrenci Öğretmen ve Derslik Sayıları
- EK-21 Yapılan İstatistiksel Analizlerin Genel Değerlendirilmesi

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Okul Öğrenci ve Öğretmen Sayıları (2006-2007 Öğretim Yılı)	24
2. Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okullarda Okul Derslik Şube Öğretmen ve Öğrenci Sayıları (2006-2007 Öğretim Yılı Başı)	36
3. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okul Sayıları (2006-2007 Öğretim Yılı)	38
4. Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların Yıllara ve Türlerine Göre Öğrenci Sayıları (Son 5 Yıllık)	39
5. Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların Türlerine Göre Okul Öğretmen ve öğrenci Sayıları (2007-2008 Öğretim Yılı)	42
6. OYKGA'nın Kaiser Meyer Olkin Testi ve Bartlett Testi Sonuçları	143
7. OYKGA'nın Ana Boyutları Tarafından Açıklanan Varyans Oranları	144
8. OYKGA'nın Ana Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri	145
9. OYKGA'nın Ana Boyutlarındaki Sorular ve Numaraları	146
10. OYKGA Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	147
11. OYKGA'nın İç Tutarlılık Katsayıları	148
12. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları İlçeye İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	150
13. Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	151
14. Okul Yöneticilerinin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	151
15. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	152
16. Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	153
17. Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	153
18. Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Okul Türüne İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	154
19. Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne İlişkin Frekans ve Yüzdelerik Dağılımları	155
20. Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdelerik	

Dağılımları	156
21. Okul Yöneticilerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	156
22. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Cinsiyetlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	174
23. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Cinsiyetlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	175
24. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Cinsiyetlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	176
25. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	177
26. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	179
27. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	180
28. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	181
29. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	183
30. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	184
31. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	186
32. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	187
33. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	189
34. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	190
35. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	192

36. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	193
37. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	194
38. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	196
39. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	197
40. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	199
41. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	201
42. Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	203
43. Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Anadolu Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	205
44. Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Anadolu Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	206
45. Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Anadolu Liseleri ile Diğer Liselerde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	207
46. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Anadolu Öğretmen Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	208
47. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	209
48. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Diğer Liselerde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	210
49. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Anadolu Meslek Liseleri ile Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	211

50. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Anadolu Öğretmen Liseleri ile Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	212
51. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Ticaret Meslek Liseleri ile İmam Hatip Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	213
52. Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Ticaret Meslek Liseleri ile Diğer Liselerde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	214
53. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	215
54. Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Öğrenim Durumu Lisans Olanlar ile Yüksek Lisans Olan Gruplara Göre U Testi Sonuçları	216
55. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	217
56. Örneklemi Oluşturan Resmi Ortaöğretim Kurumu Okul Yöneticilerinin Güçlük Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları	218
57. Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	220
58. Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	222
59. Örneklemi Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	224
60. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler Arasındaki Korelasyonlar	225

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısı	13
2. Ortaöğretim Öğrencilerinin Bağlı Oldukları Genel Müdürlüklere Göre Dağılımı	46
3. Mesleki Teknik Ortaöğretim Öğrencilerinin Bağlı Oldukları Genel Müdürlüklere Göre Dağılımı	47
4. Örgüt İkliminin Öğeleri	90
5. Okul Yöneticileri Hakkındaki Haberlerin Yoğunlaştığı Konular	106
6. İletişim Süreci	123
7. Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	157
8. Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	158
9. Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	159
10. Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	159
11. Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	160
12. Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	161
13. Beşeri Güçlüklerden Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	162
14. Beşiktaş İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	163
15. Beşiktaş İlçesi Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	163
16. Beşiktaş İlçesi Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	164
17. Beşiktaş İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	165
18. Beşiktaş İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	166
19. Beşiktaş İlçesi Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	167
20. Beşiktaş İlçesi Beşeri Güçlüklerden Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	168

21. Sarıyer İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	169
22. Sarıyer İlçesi Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	169
23. Sarıyer İlçesi Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım	170
24. Sarıyer İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	171
25. Sarıyer İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	171
26. Sarıyer İlçesi Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	172
27. Sarıyer İlçesi Beşeri Güçlüklerden Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım	173

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.y.	Adı Geçen Yönetmelik
AOBP	Ağırlıklı Ortaöğretim Başarı Puanı
bkz	Bakınız
C.	Cilt
DMO	Devlet Malzeme Ofisi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
EĞİTEK	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser Meyer Olkin Testi
LOY	Lise ve Ortaokullar Yönetmeliği
Md.	Madde
Mdr.	Müdür
Mdr. Bşyrd.	Müdür Baş Yardımcısı
Mdr. Yrd.	Müdür Yardımcısı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBAGSLY	Milli Eğitim Bakanlığı Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri Yönetmeliği
MEBALY	Milli Eğitim Bakanlığı Anadolu Liseleri Yönetmeliği
MEBAÖLY	Milli Eğitim Bakanlığı Anadolu Öğretmen Liseleri Yönetmeliği
MEBFLY	Milli Eğitim Bakanlığı Fen liseleri Yönetmeliği
MEBNKY	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik
MEBOKSSY	Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği
MEBÖAY	Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği
MEBSBLY	Milli Eğitim Bakanlığı Sosyal Bilimler Liseleri Yönetmeliği
MEBSLY	Milli Eğitim Bakanlığı Spor Liseleri Yönetmeliği

MEBTD	Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi
MEBTGHK	Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
MEBYAY	Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği
METK	Milli Eğitim Temel Kanunu
M.Ö.	Milattan Önce
OYKGA	Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi
ÖSS	Öğrenci Seçme Sınavı
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
R.O.Ö.K.	Resmi Orta Öğretim Kurumları
S.	Sayı
s.	Sayfa
S.K.	Sayı Kanun
TTKB	Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı
vb.	Ve Benzeri
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YURTKUR	Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü

GİRİŞ

Eğitim, bir ülkenin kalkınmasında en önemli faktörlerden birisi olup Türkiye’de formal olarak Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)’na bağlı değişik türlerdeki okullarda verilmektedir. Dolayısıyla bir milletin varlığını sürdürebilmesi için yaşamsal bir önem taşımakta olan eğitim kurumlarının, yöneticiliği de büyük bir önem arz etmektedir. Şüphesiz böylesine ulvi bir misyonu bulunan eğitim kurumlarının yöneticilerinin işlerini yaparken karşılaştıkları zorluklar eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların sayısı ve türü; okulun türüne, okulun bulunduğu yere, okulun yaşına, görev türüne, öğretmen sayısına, öğrenci sayısına, sosyo-ekonomik düzey değişkenlerine ve topluma göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sorunların irdelenerek çözüm yolları üzerinde bilimsel araştırmalar yapılması, günümüzde eğitim alanında tartışılan birçok problemi kendiliğinden çözebilecektir.

Bu araştırmanın amacı; İstanbul İli Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki Resmi Orta Öğretim Kurumlarında (R.O.Ö.K.) görev yapan okul yöneticilerinin ki bunlar ‘‘Müdür (Mdr.), Müdür Başyardımcısı (Mdr. Bşyrd.), Müdür yardımcısı (Mdr. Yrd.) dır’’ karşılaştığı güçlükleri kendi algıları doğrultusunda belirlemektir. Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve okul yöneticilerinin bu zorluklardan en çok hangisinden etkilendikleri belirlenmek istenmiştir. Ayrıca çalışma esnasında bu ilçelere yönelik bu alanda daha önce yapılmış olan bir çalışma bulunmamasının zorluğu yaşanıldığından, gerek bu ilçelerdeki kurumsallaşma çabalarına katkıda bulunmak gerekse daha sonraki yıllarda yine bu ilçelerle ilgili olarak benzer konularda çalışma yapacak olan araştırmalara katkı sunulması hedeflenilmiştir.

Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri okul yönetiminde birçok güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Okul yöneticilerini etkili bir okul yönetimi konusunda güçlüğe iten faktörlerin başında, sorumlulukları nispetinde yetkilerinin olmaması gelmektedir. Diğer bir sorunda okul yöneticilerinin bu göreve gelmeden önce okul yönetimi konusunda yeterli bir eğitim almamış olmalarıdır. Okul yönetimiyle ilgili mevzuatın da yeterince açık ve anlaşılır olmaması nedeniyle okul yönetimi konusunda uygulamalarda farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Tüm bu sorunlara ek olarak okulların devletten yeterince mali destek alamamaları en temel ihtiyaçlarını yerel imkanları ile karşılamak zorunda bırakılmalarına neden olmaktadır. Bu da mesleğin itibarına onarılması güç zararlar vermektedir. Bu kapsamda problem cümlesi; resmi ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticileri okul yönetiminde

kendi algıları doğrultusunda fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlüklerden en çok hangisinden etkilenmektedirler? Şeklinde belirlenmiştir.

Eğitim sistemimiz içerisinde en önemli eğitim kurumlarından birisi de, hiç kuşkusuz resmi orta öğretim kurumlarıdır. Öğretim süresi dört veya beş yıl olan bu okullarda görev yapan okul yöneticilerinin sorunlarının irdelenmesi hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla bu kurumlardan hizmet alan veli ve öğrencilerin beklentilerinin en iyi şekilde karşılanabilmesi sağlanmış olacaktır. Bu da büyük önder Mustafa Kemal ATATÜRK'ün Gençliğe Hitabesinde ülkeyi emanet ettiği Türk Gençliğinin en uygar ve ileri seviyede eğitim alarak yetiştirilebilmesi anlamını taşımaktadır. Ayrıca bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar yoğun olarak, üst düzey bürokrat, öğretmen, veli ve hatta öğrenci bakış açısıyla değerlendirilmiş, okul yöneticileri açısından yeterince incelenilmemiştir. Halbuki esasen araştırma konusu itibari ile sorun yaşayanlar, işin mutfağında olanlar, okul yöneticileridir. Bu çalışmanın soruna bakış açısı ve elde ettiği bulgular açısından eğitim yönetimi ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Türk eğitim sistemi, resmi orta öğretim kurumları kavramı ve resmi ortaöğretim kurumlarında okul yöneticiliği üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlükler başlıkları altında toplanarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi üzerinde durularak verilerin toplanmasında kullanılan ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler Anketi” (OYKGA) hakkında istatistikler verilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise OYKGA'nın örnekleme uygulanması sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek sonuçların karşılaştırılması ve değerlendirilmesi yapılmıştır.

Bu çalışmada alan çalışması yöntemi kapsamında araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan 34 maddelik beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anketlerin somut verilere dayalı olarak geliştirilebilmesi için randevu yolu ile saptanan üç okul müdürü ve beş okul müdür yardımcısına soru formları gönderilmiş ve alınan yanıtlar gruplandırıldıktan sonra anket sorusuna dönüştürülmüştür. Ayrıca ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliği uzman görüşü ile sağlanmıştır. Bunun yanı sıra OYKGA'ya pilot çalışma yapılarak kontrol soruları eklenmiştir. Pilot çalışma sonrası ise sorulardan işlev görmeyenler tespit edilerek çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Yapı geçerliğinin sınanması amacıyla açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak amacıyla Kaiser Meyer Olkin Testi (KMO) yapılarak değeri 0,782 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirlik ve iç tutarlılık katsayılarını belirlemek amacıyla Cronbach Alpha Testi, Spearman-Brown Testi ve Guttman Testi kullanılmıştır. Buna göre araştırma ölçeğini oluşturan maddelerin belirlenmesinde en az 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. OYKGA'nın tümüne ait olan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,923$ olarak bulunmuştur. Çalışma evreninde yer alan birbirinden farklı sosyo-ekonomik yapıdaki R.O.Ö.K.'da görev yapan yöneticilerin anket sorularına vermiş oldukları cevaplar dolayısıyla benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırılmıştır. Anket verileri SPSS 16 programına yüklenilerek elde edilen bulguların analizleri yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin günlük iş yoğunluğu nedeniyle anket sorularının tamamını okumak için istekli olmamaları, okul yöneticilerinin tamamının aynı anda okulda bulunamaması, çalışma evreninde yer alan R.O.Ö.K.'nın ulaşım açısından birbirinden kopuk olmaları anket çalışmasının süresini uzatmış ve araştırmacıyı bu anlamda zorlamıştır.

Bu araştırmanın bulguları 2007-2008 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde bulunan R.O.Ö.K.'da görev yapan yöneticiler (Mdr., Mdr. Bşyrd., ve Mdr. Yrd.) ile sınırlıdır.

Araştırmanın evrenini oluşturan R.O.Ö.K. sayısı Beşiktaş İlçesinde 14, Sarıyer İlçesinde 15 olup, bu okullarda görev yapan toplam okul yöneticisi sayısı fazla olmadığından ayrıca bir ayrıma gidilmeksizin evrende yer alan tüm okullarda çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla anket, çalışma evreninde yer alan tüm R.O.Ö.K.'na uygulanmıştır. Ancak bu okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinden çok az bir kısmına ya ulaşılamamış ya da anket sorularını cevaplamak istememişlerdir. Çalışma evreninde yer alan R.O.Ö.K.'da ki okul yöneticisi sayısı ilgili İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden bilgi edinme yasası kapsamında öğrenilmiş olup bu sayı Beşiktaş ilçesinde 55, Sarıyer ilçesinde 54 olmak üzere toplam 109 kişidir. Bu okul yöneticilerinden Beşiktaş ilçesinde 15 tanesi kadın 32 tanesi erkek olmak üzere 47 tanesi, Sarıyer ilçesinde de 11 tanesi kadın, 32 tanesi erkek olmak üzere 43 tanesi bu ankete katılmışlardır. Uygulanmış olan tüm anketlerin sayısı 90 olup bunların tamamı değerlendirmeye layık görülmüştür. Buradan hareketle uygulanan toplam anket sayısı çalışma evreninde yer alan tüm okul yöneticisi sayısının %82,6'sı olup bu oran çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Anketin uygulandığı 90 okul yöneticisinin yani örneklemin, çalışmanın evrenini oluşturan 109 okul yöneticisinin tamamını temsil etme gücüne sahip olduğu, elde edilen verilerin bilgisayar programına hatasız olarak girildiği, çıktılarının hatasız olarak alındığı ve yöneticilerin anket sorularını samimiyetle cevaplandırırdıkları varsayılmıştır. Ayrıca OYKGA anketinin okul yöneticileri hakkında kişisel bilgileri toplamak ve okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerin düzeylerini saptamak için yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen veriler ve bulgular “Resmi ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin yönetimde karşılaştıkları güçlüklerin beşeri güçlüklerden yani yöneticilerin kişisel özelliklerinden (yaş, tahsil, öz güven, iletişim becerileri vb.) çok fiziki-ekonomik ve kurumsal etkenlerden (mekan ve malzeme yetersizlikleri, parasal sorunlar, örgütsel sorunlar) kaynaklandığı ” hipotezini ispatlamaya yöneliktir.

Faruk GENÇ

I. BÖLÜM

TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI KAVRAMI VE BU KURUMLARDA OKUL YÖNETİCİLİĞİ

1. TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ

1.1. Eğitim Kavramı

Eğitim, insan yaşamında vazgeçilmesi mümkün olmayan, doğumla başlayıp ölüme kadar devam eden sosyal bir süreçtir. İnsanoğlu, eğitimsiz yaşayamaz; çünkü solunum, emme, tutunma gibi doğuştan gelen birkaç davranış dışında hemen her davranışını öğrenmek zorundadır¹.

Birey hayatı boyunca süren eğitiminin bir kısmını okulda ya da sınıf ortamında planlı ve programlı bir şekilde almaktadır. Eğitimin bu kısmına öğretim denilmektedir. Eğitim okul veya sınıf ortamında yapılan öğretime göre daha geniş kapsamlıdır. Çünkü eğitim, öğrenmenin olduğu her durum için söz konusudur. Eğitimde bilgi ile birlikte her türlü tecrübe üzerinde durulur. Örneğin bir annenin kızının ellerinden tutup ona ilk dikişini diktirmesi, bir babanın çocuğuna oltaya yemi doğru olarak nasıl takacağını göstermesi bir eğitimidir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere en basit haliyle eğitim başkalarının öğrenmesine yardım etmektir. Ancak profesyonel eğitim için, yalnızca başkalarının öğrenmesine yardım etmek yeterli değildir. Bununla birlikte planlama, organizasyon, benimsenen öğretim ve öğrenme ilkelerini uygulama ile çeşitli metotları kullanma gereksinimi bulunmaktadır².

Eğitim anlayışı toplumdan topluma farklılıklar gösterir. Bunda toplumların farklı tarihsel ve felsefi geçmişlerinin olmasının etkisi büyüktür. Toplumların dışında, felsefi akımların da, kendilerine göre eğitime farklı bakış açıları vardır. Örneğin realist felsefeyi savunanlara göre eğitim; “İnsanı toplumun değerlerine göre yetiştirme sürecidir”. Esasici felsefeyi savunanlara göre ise; “Bireyin toplumlaşmasını sağlama, temel kültürel değerleri ona kazandırma, bilgili ve becerili insanlar yetiştirme faaliyetleridir”. Pragmatistlere göre ise eğitim; “Yaşantılar yoluyla kişide istendik davranış değişikliği meydana getirme sürecidir”³.

¹ Başaran, İ. E., Eğitime Giriş, Ankara, 1994, s.167.

² Küçükahmet, L., Öğretim İlke ve Yöntemleri, Ankara, 1995, s.s.1,2.

³ Can, N., “Okul Örgütünü Etkileyen Etkenler” Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinlik), Ankara, 2007, s.288.

Eğitim alanında çalışan her bilim adamının, eğitimcinin, öğretmenin eğitim ile ilgili olarak kendine göre geliştirdiği bir eğitim tanımı vardır. Örneğin bir tanıma göre eğitim; ‘‘Yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerlerini almak için hazırlanırken, gereken bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir’’. Bir başka tanıma göre eğitim; ‘‘Önceden saptanmış amaçlara göre insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesidir’’¹. Başka bir tanıma göre ise eğitim; ‘‘Bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir’’. Bu tanımda ifade edilen ‘‘kasıt’’ kelimesiyle, eğitimin planlı değişimleri içerdiği ve tesadüflere bırakılmadığı; ‘‘istendik’’ kelimesiyle ise, her türlü gelişmenin değil toplumun arzu ve beklentilerine uygun olan davranış değişikliklerinin anlatılmak istenildiği görülmektedir. ‘‘Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla’’ ifadesi ise, bireyin yaparak, yaşayarak öğrenmesini anlatmaktadır².

Eğitim ile ilgili yapılan bu tanımların genelinde var olan ortak yön eğitilen kimsede bir değişme olmasıdır. Eğer bireyde değişme yok ise eğitme eylemi de yok demektir. Eğitim bir ülkenin gelişme ve kalkınmasında önemli bir itici güçtür. Eğitim sistemini işleten, onun varlığını etkili bir şekilde sürdürmesini sağlayan unsur ise yöneticilerdir³. Günümüzde toplumların karşı karşıya oldukları birçok sorunun temelinde eğitim eksikliği yatmaktadır. Eğitime gerekli önemin verilmesi durumunda hem bireylerin hem de toplumun kalkınmasında gözle görülür değişimler meydana geleceği muhakkaktır. Bunun en güzel örneğini yakın tarihimizde görmekteyiz. Öyle ki Cumhuriyetin ilk yıllarında Mustafa Kemal ATATÜRK’ün eğitime vermiş olduğu önemin bir sonucu olarak çağdaşlaşma sürecinde ülkemiz çok kısa bir zaman zarfında önemli mesafeler kat etmiştir.

1.2. Eğitim Sistemimizin Yapısı

‘‘Eğitim Sistemi, ulusun tüm üyelerinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak, eğitim haklarını gerçekleştirmek ve devletin eğitimden beklediği yararları sağlamak için devletçe kurulan ve ülke düzeyinde yayılan eğitim örgütleri ve okullar bütünüdür’’⁴.

¹ Başaran, a.g.k., s.s.172-174.

² Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 2003, s.1.

³ Onural, H., ‘‘Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt (C.)11, Sayı (S.)41, Ankara, 2005, s.71.

⁴ Dilaver, H. H., ‘‘Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları’’ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinkılıç), Ankara, 2007, s.29.

Başka bir ifadeyle eğitim sistemi, toplumsal bir kurum olan eğitimin yarattığı toplumsal birime verilen isimdir. Ayrıca her toplumun kendine has bir eğitim sistemi vardır. Öyle ki bu sistem, o toplumun sosyal, ekonomik, kültürel özelliklerine göre kurulur, şekillenir ve gelişir. Her eğitim sistemi, o toplumun içerisinde var olan değerleri yansıtır. Bu yönüyle eğitim sistemi o toplumun beklentilerine cevap vermiş olur¹.

Buradan hareketle Türk Eğitim Sistemi düzenlenilirken Türk toplumunun sosyal, kültürel ve ekonomik özellikleri göz önüne alınmıştır. Bu maksatla 1973 yılında hazırlanan ve günümüze değin tam altı kez değişikliğe uğrayarak gelen 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Eğitim Sisteminin esasları belirlenmiştir. Bu kanuna göre eğitim sistemimizin genel amaçları şunlardır²:

Türk Milletinin bütün fertlerini;

- Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

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

- İlgı, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak; Böylece, bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.(METK. Md.2)

¹- Gürsel, a.g.k., s.8.

²- Bu konuda öğretici olarak bkz. Taymaz, H., İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Ankara, 1997, s.6.

Buradan anlaşılacağı üzere eğitim sistemimizin genel amaçları iyi insan, iyi üretici ve iyi tüketici yetiştirmektir. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenen bir diğer husus da eğitim sistemimizin temel ilkeleridir. Buna göre eğitim sistemimizin temel ilkeleri şunlardır¹:

- *Genellik ve Eşitlik: Eğitim kurumları dil, ırk, cinsiyet ve din ayrımı gözetilmeksizin herkese açıktır. Eğitimde hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz.* (METK. Md.4)

- *Ferdin ve Toplumun İhtiyaçları: Milli Eğitim hizmeti, Türk vatandaşlarının istek ve kabiliyetleri ile Türk toplumunun ihtiyaçlarına göre düzenlenir.*(METK. Md.5)

- *Yöneltilme: Fertler, eğitimleri süresince ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda çeşitli programlara veya okullara yöneltilerek yetiştirilirler. Milli eğitim sistemi, her bakımdan, bu yöneltilmeyi gerçekleştirecek biçimde düzenlenir. Bu amaçla, ortaöğretim kurumlarına, eğitim programlarının hedeflerine uygun düşecek şekilde hazırlık sınıfları konulabilir. Yöneltilmede ve başarının ölçülmesinde rehberlik hizmetlerinden ve objektif ölçme ve değerlendirme metotlarından yararlanılır.*(METK. Md.6)

- *Eğitim Hakkı: İlköğretim görmek her Türk vatandaşının hakkıdır. İlköğretim kurumlarından sonraki eğitim kurumlarından vatandaşlar ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yararlanılır.* (METK. Md.7)

- *Fırsat ve İmkan Eşitliği: Eğitimde kadın, erkek herkese fırsat ve imkan eşitliği sağlanır. Maddi imkanlardan yoksun başarılı öğrencilerin en yüksek eğitim kademelerine kadar öğrenim görmelerini sağlamak amacıyla parasız yatılılık, burs, kredi ve başka yollarla gerekli yardımlar yapılır. Özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alınır.*(METK. Md.8)

- *Süreklilik: Fertlerin genel ve mesleki eğitimlerinin hayat boyunca devam etmesi esastır. Gençlerin eğitimi yanında, hayata ve iş alanlarına olumlu bir şekilde uymalarına yardımcı olmak üzere, yetişkinlerin sürekli eğitimini sağlamak için gerekli tedbirleri almak da bir eğitim görevidir.*(METK. Md.9)

¹ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/1739.htm>(29.12.2007)

- *Atatürk İnkılap ve İlkeleri ve Atatürk Milliyetçiliği: Eğitim sistemimizin her derece ve türü ile ilgili ders programlarının hazırlanıp uygulanmasında ve her türlü eğitim faaliyetlerinde Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Anayasada ifadesini bulmuş olan Atatürk milliyetçiliği temel olarak alınır. Milli ahlak ve milli kültürün bozulup yozlaşmadan kendimize has şekli ile evrensel kültür içinde korunup geliştirilmesine ve öğretilmesine önem verilir.*

Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk dilinin, eğitimin her kademesinde, özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine önem verilir; çağdaş eğitim ve bilim dili halinde zenginleşmesine çalışılır ve bu maksatla Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu ile işbirliği yapılarak Milli Eğitim Bakanlığınca gereken tedbirler alınır.(METK. Md.10)

- *Demokrasi Eğitimi: Güçlü ve istikrarlı, hür ve demokratik bir toplum düzeninin gerçekleşmesi ve devamı için yurttaşların sahip olmaları gereken demokrasi bilincinin yurt yönetimine ait bilgi, anlayış ve davranışlarla sorumluluk duygusunun ve manevi değerlere saygının, her türlü eğitim çalışmalarında öğrencilere kazandırılıp geliştirilmesine çalışılır; ancak eğitim kurumlarında Anayasada ifadesini bulan Atatürk Milliyetçiliğine aykırı siyasi ve ideolojik telkinler yapılmasına ve bu nitelikteki günlük siyasi olay ve tartışmalara karışılmasına hiçbir şekilde meydan verilmez.(METK. Md.11)*

- *Laiklik: Türk milli eğitiminde laiklik esastır. Din kültürü ve ahlak öğretimi ilköğretim okulları ile lise ve dengi okullarda okutulan zorunlu dersler arasında yer alır.(METK. Md.12)*

- *Bilimsellik: Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim metotlarıyla ders araç ve gereçleri, bilimsel ve teknolojik esaslara ve yeniliklere, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak geliştirilir. Eğitimde verimliliğin artırılması ve sürekli olarak gelişme ve yenileşmenin sağlanması bilimsel araştırma ve değerlendirmelere dayalı olarak yapılır.*

Bilgi ve teknoloji üretmek ve kültürümüzü geliştirmekle görevli eğitim kurumları gereğince donatılıp güçlendirilir; bu yöndeki çalışmalar maddi ve manevi bakımdan teşvik edilir ve desteklenir.(METK. Md.13)

- *Planlılık: Milli eğitimin gelişmesi iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınma hedeflerine uygun olarak eğitim – insan gücü- istihdam ilişkileri dikkate alınmak suretiyle, sanayileşme ve tarımda modernleşmede gerekli teknolojik gelişmeyi sağlayacak mesleki ve teknik eğitime ağırlık verecek biçimde planlanır ve gerçekleştirilir.*

Mesleklerin kademeleri ve her kademenin unvan, yetki ve sorumlulukları kanunla tespit edilir ve her derece ve türdeki örgün ve yaygın mesleki eğitim kurumlarının kuruluş ve programları bu kademelere uygun olarak düzenlenir.

Eğitim kurumlarının yer, personel, bina, tesis ve ekleri, donatım, araç, gereç ve kapasiteleri ile ilgili standartlar önceden tespit edilir ve kurumların bu standartlara göre optimal büyüklükte kurulması ve verimli olarak işletilmesi sağlanır.(METK. Md.14)

- *Karma Eğitim: Okullarda kız ve erkek karma eğitim yapılması esastır. Ancak eğitimin türüne, imkan ve zorunluluklara göre bazı okullar yalnızca kız veya yalnızca erkek öğrencilere ayrılabilir.(METK. Md.15)*

- *Okul İle Ailenin İşbirliği: Eğitim kurumlarının amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak için okul ile aile arasında işbirliği sağlanır.*

Bu maksatla okullarda okul aile birlikleri kurulur. Okul aile birliklerinin kuruluş ve işleyişleri Milli Eğitim Bakanlığınca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir.(METK. Md.16)

- *Her Yerde Eğitim: Milli Eğitimin amaçları yalnız resmi ve özel eğitim kurumlarında değil, aynı zamanda evde, çevrede, işyerlerinde, her yerde ve her fırsatta gerçekleştirilmeye çalışılır.*

Resmi, özel ve gönüllü her kuruluşun eğitimle ilgili faaliyetleri, Milli Eğitim amaçlarına uygunluğu bakımından Milli Eğitim Bakanlığının denetimine tabidir. (METK. Md.17)

Eğitim sistemimizin yasal dayanağı olan ve eğitim sistemimizi düzenleyen başlıca unsurlar, Anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik, kararname, genelge ve yönergelerdir. Bunlardan özellikle Tevhid-i Tedrisat Kanunu (430 S.K.), Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.), İlköğretim ve Eğitim Kanunu (222 S.K.), Çıracılık ve Mesleki Eğitim Kanunu (3308 S.K.), Özel Öğretim Kurumları Kanunu (625 S.K.) ile Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 S.K.) önem arz eder. Ayrıca 1982 tarihli T.C. Anayasasınının 10, 24, 42,

62, 130, 131 ve 132. maddeleri de eğitim sistemimizi düzenlemeye yöneliktir¹. Görüldüğü üzere bugünkü Türk Eğitim Sisteminin yasal düzenlemeler, örgütlenme ve yönetim konularındaki ilk adımları Osmanlı Devleti döneminde atılmış, Cumhuriyetin ilanından sonra ise gelişerek devam etmiştir².

1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 18. maddesinde belirtildiği üzere Türk Milli Eğitim Sisteminin genel yapısı“örgün eğitim” ve “yaygın eğitim” olmak üzere, iki ana bölümden oluşur³.

Örgün eğitim; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim kurumlarını içerisine alan bir sistemdir. Okul öncesi eğitim, mecburi ilköğretim çağına gelmemiş olan öğrencilerin eğitimini kapsar ve tamamen gönüllük esasına dayalıdır. Öğrencilerini ilköğretime hazırlayan bu eğitim kurumları bağımsız anaokulları olarak kurulabildikleri gibi ilköğretim okulları bünyesinde ana sınıfları olarak veya diğer öğretim kurumlarına bağlı uygulama sınıfı olarak da açılabilirler. Okul öncesi eğitimde günümüzde %25 düzeylerinde olan okullaşma oranının, 2012-2013’te %50 seviyelerine getirilmesi hedeflenmektedir. İlköğretim ise, 6-14 yaş grubundaki öğrencilerin eğitimini kapsar ve bütün vatandaşlar için resmi okullarda parasız ve zorunludur. Bu okullarda 1997- 1998 öğretim yılından itibaren kesintisiz sekiz yıllık zorunlu eğitim yapılmaktadır. 2006- 2007 eğitim öğretim yılında bu okullarda görev yapan 402.829 öğretmen ile 10.846.930 öğrenciye eğitim verilmektedir. Ortaöğretim kurumları hakkında aşağıda detaylı bilgi verilecek olup ayrıntılı bilgi için Bakınız (bkz) Tablo- 1 Yüksek öğretim ise, ortaöğretime dayalı en az iki yıl eğitim veren, en üst seviyeli insan gücünün ve bilimsel araştırma alanlarının istediği elemanları yetiştiren eğitim kurumlarıdır. Yüksek öğretim kurumları; üniversite, fakülte, enstitü, yüksek okul, konservatuar, meslek yüksek okulu ile uygulama ve araştırma merkezlerinden oluşur⁴.

Tüm bu örgün eğitim kurumlarının amaç ve görevleri 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile belirlenmiştir.

¹ Dilaver, a.g.e., s.46.

² Şişman, M., “Türk Eğitim Sistemi” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.59.

³ Gürsel, a.g.k., s.13.

⁴ Dilaver, a.g.e., s.s.51, 52, 54, 58, 59.

Yaygın eğitim; öğrenim çağının dışında kalan genç ve yetişkinler için planlanan, yurt genelinde kapsamlı bir biçimde yapılan eğitim türüdür. Özellikle yetişkinlerin istekleri doğrultusunda gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamaya yöneliktir. Eğitim süresi örgün eğitime göre daha az olup kısa süreli kurslar şeklinde düzenlenir. Bu eğitim, toplumumuzda daha çok kız ve kadınlarımızın yetiştirilmesine yöneliktir¹. Eğitim sistemimizde yaygın eğitim yapan başlıca kuruluşlar Halk Eğitim Merkezleri, Mesleki Eğitim Merkezleri, Pratik Kız Sanat Okulları, Olgunlaşma Enstitüleri, Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri, Eğitim ve Uygulama Okulları, Özel Dershaneler, Özel Sürücü Kursları, Bilim ve Sanat Merkezleri ile Açık Öğretim Okullarıdır. Yaygın eğitim, örgün eğitimle birbirini tamamlayacak niteliktedir. Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre, 2006- 2007 eğitim öğretim yılında 10.576 yaygın eğitim kurumunda 79.370 öğretmen görev yapmış ve 4.508.564 kursiyer öğrenim görmüştür. Tüm bu yaygın eğitim kurumlarının amaç ve görevleri 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 40. maddesi ile belirlenmiştir².

Okul, eğitim sistemi içindeki alt sistemlerden en önemli ve etkili olanıdır. Bir eğitim sisteminin ulusal boyutunun, hemen hemen okullar alt sisteminin toplamına eşit olduğu söylenebilir. Buradan hareketle ülkemizdeki eğitim sisteminin etkililiğinin yaklaşık kırk bin okul yöneticisinin etkililiğinin toplamına eş değer olduğu söylenebilir³.

Türk Milli Eğitim Sisteminin örgüt yapısı Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatı yapısından oluşur. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatı şu bölümlerden oluşur⁴:

- *Merkez Teşkilatı*
- *Taşra Teşkilatı*
- *Yurt dışı Teşkilatı*
- *Bağlı Kuruluşlar*(MEBTGHK. Md.3)

Bu örgüt yapısındaki ayrıntılar için bkz Şekil- 1.

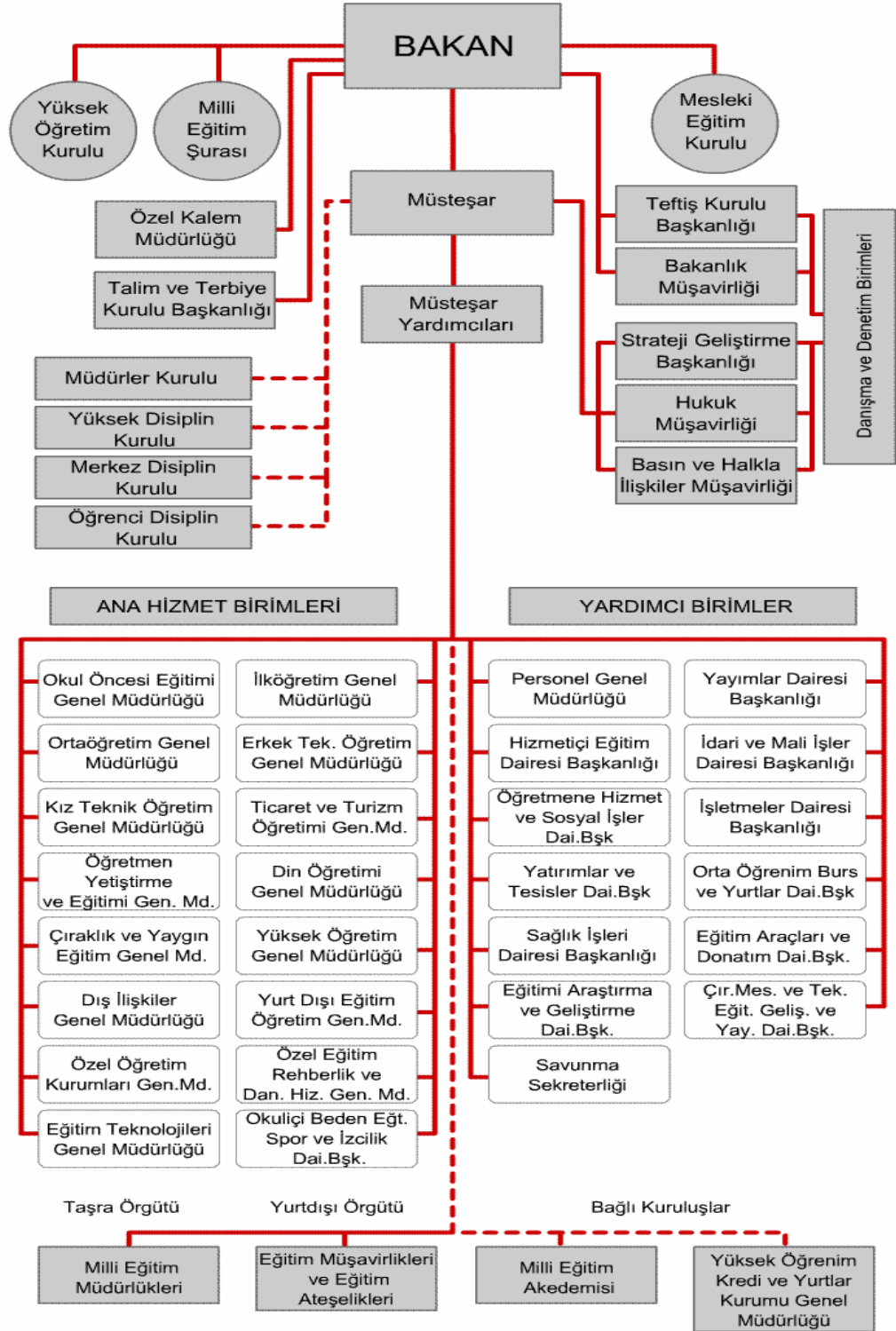
¹ Taymaz, a.g.k., s.10.

² Dilaver, a.g.e., s.s.60,61.

³ Açıkalın, A., Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, s.2.

⁴ <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797.htm>(29.12.2007)

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI



Şekil-1: Millî Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısı

Kaynak: <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html>(20.12.2007)

3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısında bulunan tüm birimlerin tanım, görev ve sorumlulukları yapılmıştır. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı Örgüt Yapısında yer alan bu birimlerin tanım, görev ve sorumlulukları şunlardır¹:

- *Bakan, Bakanlık hizmetlerini mevzuata, hükümetin genel siyasetiyle milli güvenlik siyasetine, kalkınma planlarına ve yıllık programlara uygun olarak yürütmekle ve Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda diğer bakanlıklarla ve kuruluşlarla işbirliği ve koordinasyonu sağlamakla görevlidir.*(MEBTGHK. Md.5)

- *Müsteşar, Bakanın yardımcısı olup, bakanlık hizmetlerini Bakanlığın amaç ve politikalarına, kalkınma planlarına, yıllık programlara ve mevzuat hükümlerine uygun olarak Bakan adına düzenler ve yürütür.*(MEBTGHK. Md.6)

- *Hizmetlerin yürütülmesinde Müsteşara yardımcı olmak üzere yedi Müsteşar Yardımcısı görevlendirilebilir.*(MEBTGHK. Md.7)

Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, bakanın en yakın çalışma birimlerinden birisidir. Doğrudan bakana bağlı olup bilimsel bir danışma ve karar organı niteliği taşır. Eğitimle ilgili hemen her konuda bakana yardımcı olarak danışmanlık hizmeti verir².

Talim Terbiye Kurulunun görevleri şunlardır³:

Eğitim sistemini, eğitim plan ve programlarını, bütün ders araç ve gereçlerini araştırmak, geliştirmek ve uygulama kararlarını onaylatmak üzere Bakanlık Makamına sunmak, Bakanlık birimlerince hazırlanan öğretim programları ile ders kitapları, yardımcı kitaplar, öğretmen kılavuz kitapları, bilgi iş ve işlem yapraklarını incelemek, geliştirmek ve uygun görülenleri karara bağlamak, Eğitim ve öğretimi geliştirme ve değerlendirme ile ilgili görev ve hizmetleri yürütmek, Yurt içi ve yurt dışı eğitim hareketlerini takip etmek ve değerlendirmek, Programlara göre ders veya yardımcı ders kitaplarını hazırlamak, hazırlatmak veya satın almak, Satın alınması veya imal edilmesi öngörülen eğitim araç ve gereçlerini eğitime katkıları ve ekonomik yönden incelemek, uygun görülenleri ilgililere bildirmek,(MEBTGHK. Md.8)

¹ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>(29.12.2007)

² Dilaver, a.g.e., s.33.

³ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>(29.12.2007)

Bakanlık birimlerince hazırlanan eğitim ve öğretimle ilgili kanun tasarılarına, tüzük ve yönetmeliklere, gerektiğinde Hukuk Müşavirliğinin de görüşünü alarak son şeklini vermek ve ilgili makamlara sunmak, Yasama organı üyelerince veya diğer bakanlıklarca hazırlanan eğitim ve öğretime ilişkin kanun teklif ve tasarıları hakkında Hukuk Müşavirliğine görüş bildirmek, İlköğretim ve ortaöğretim kademesinde yurt dışı eğitim kurumlarından alınmış diploma ve öğrenim belgelerinin derece ve denkliklerini tespit etmek, Yabancı ülkelere gönderilen öğretmen ve öğrenciler için esas olacak öğretim planlarını incelemek, Milli Eğitim Şurasının sekreterlik görevini yürütmek, Bakanın onayından sonra kurul kararlarının yürürlüğe konulması ile ilgili işlemleri yapmak.(MEBTGHK. Md.8)

Merkez teşkilatının eğitim-öğretim için yönetsel kararlar üreten birimlerine, ana hizmet birimleri denir. Bu ana hizmet birimlerinden on beş tanesi genel müdürlük, birisi de daire başkanlığı olarak hizmet vermektedir¹. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu ana hizmet birimlerinden R.O.Ö.K.'nın bağlı oldukları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş olup bu kısımda sadece isimleri zikredilmiştir.

Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısındaki ana hizmet birimleri şunlardır²:

- Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- İlköğretim Genel Müdürlüğü,
- Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
- Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- Din Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- Çıraklık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü,
- Yükseköğretim Genel Müdürlüğü,
- Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü,
- Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü,(MEBTGHK. Md.9)

¹- Dilaver, a.g.e., s.33.

²- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>(29.12.2007)

- *Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü,*
- *Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü,*
- *Okulîci Beden eğitimi, Spor ve İzcilik Dairesi Başkanlığı.*(MEBTGHK. Md.9)

Danışma ve denetim birimleri, bakana gerekli durumlarda yardımcı bilgi üretirler. Yönetmel konularda inceleme ve planlama yaparlar. Ayrıca bu birimlerden birisi olan ve çok geniş yetkileri bulunan Teftiş Kurulu Başkanlığı, bakandan alacağı emir veya onay üzerine bakan adına Bakanlık teşkilatı ile kuruluşlarını her açıdan teftiş eder¹. Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısındaki danışma ve denetim birimleri şunlardır²:

- *Teftiş Kurulu Başkanlığı*
- *Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı*
- *Hukuk Müşavirliği*
- *Bakanlık Müşavirliği*
- *Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.*(MEBTGHK. Md.26)

Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında on dört tane yardımcı hizmet birimi bulunmaktadır. Bunların biri genel müdürlük, biri müdürlük, biri sekreterlik ve diğer on biri ise daire başkanlığı düzeyindedir.

Buna göre Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısındaki yardımcı birimler şunlardır³:

- *Personel Genel Müdürlüğü,*
- *Yayımlar Dairesi Başkanlığı,*
- *Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı,*
- *İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı,*
- *Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,*
- *İşletmeler Dairesi Başkanlığı,*
- *Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı,*
- *Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı,*
- *Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı,*
- *Ortaöğrenim Burs ve Yurtlar Dairesi Başkanlığı,*
- *Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı,*(MEBTGHK. Md.32)

¹ Dilaver, a.g.e., s.34.

² <http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797.htm>(29.12.2007)

³ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>(29.12.2007)

- *Çıraklık, Mesleki ve Teknik Eğitimi Geliştirme ve Yaygınlaştırma Dairesi Başkanlığı,*
- *Savunma Sekreterliği,*
- *Özel Kalem Müdürlüğü. ,(MEBTGHK. Md.32)*

Kuruluş ve çalışma esasları kendilerine has yönetmeliklerle düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığındaki sürekli kurullar şunlardır¹:

- *Milli Eğitim Şurası,*
- *Müdürler Kurulu,*
- *Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu,*
- *Öğrenci Disiplin Kurulları,*
- *Özel İhtisas Komisyonları.(MEBTGHK. Md.47)*

MEB taşra teşkilatı yurdun tüm il ve ilçelerine kadar uzanan bir hizmet ağına sahiptir. 81 il ve 850 ilçede teşkilatlanmış bir yapıyla hizmet vermektedir. Her il ve ilçede bir milli eğitim müdürlüğü bulunmaktadır. İlçe milli eğitim müdürlükleri yaptıkları iş ve işlemlerden, il milli eğitim müdürlüklerine karşı sorumludurlar. İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri şubeler, bürolar, sürekli kurul ve komisyonlardan oluşurlar. Milli eğitim müdürlüklerinin görev alanları şunlardır²:

- *Yönetim hizmetleri*
- *Personel hizmetleri*
- *Eğitim-öğretim hizmetleri*
- *Bütçe-yatırım hizmetleri*
- *Araştırma-planlama-istatistik hizmetleri*
- *Teftiş-rehberlik-soruşturma hizmetleri*
- *Sivil savunma hizmetleri.*

İl ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin bu görevlerini yerine getirebilmesi için bu müdürlüklerde bulunması gereken başlıca birimler ise şunlardır³.

- *Özlük*
- *Atama*
- *İnceleme- Soruşturma ve Değerlendirme*

¹- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>(29.12.2007)

²- Dilaver, a.g.e., s.35.

³- Dilaver, a.g.e., s.36.

- *Kültür*
- *Eğitim- Öğretim ve Öğrenci İşleri*
- *Program Geliştirme*
- *Hizmet İçi Eğitim*
- *Bilgisayar ve Sınav hizmetleri*
- *Okul Öncesi Eğitim*
- *Özel Eğitim ve Rehberlik*
- *Okul İçi Beden Eğitimi spor*
- *Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler*
- *Burslar ve Yurtlar*
- *Özel Öğretim Kurumları*
- *Sağlık İşleri*
- *Yaygın Eğitim*
- *Çıracılık ve Mesleki Teknik Eğitim*
- *Araştırma, Planlama ve İstatistik*
- *Bütçe-Yatırım ve Tesisler*
- *Eğitim Araçları ve Donatım*
- *Arşiv ve İdare Bölümü*
- *Sivil Savunma Hizmetleri*
- *Basın ve Halkla ilişkiler*

Bu bölümler, il veya ilçe milli eğitim müdürlüğünde bulunan milli eğitim şube müdürü kadro sayısına göre tek tek veya hizmet benzerliğine göre birleştirilerek veya ayrılarak şubeler şeklinde oluşturulmaktadır¹.

MEB yurt dışı teşkilatı Türk milli kültürünün dış ülkelerde korunması, tanıtılması ve yaygınlaştırılması için kurulmuştur. Yurtdışı teşkilatı dış ülkelerdeki eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmeleri takip edip ülkemize aktarımını sağladığı gibi ülkemizdeki eğitim ve bilim faaliyetlerini de yurt dışında tanıtır. Ülkeler arasında bir eğitim ve kültür köprüsü konumundadır. Bu maksatla 20 ayrı merkezde eğitim müşavirliği ve 18 ayrı merkezde eğitim ataşeliği faaliyet göstermektedir².

¹- Dilaver, a.g.e., s.36.

²- Dilaver, a.g.e., s.s.36,37.

Bu Eğitim Müşavirlikleri; Washington, Berlin, Viyana, Brüksel, Kopenhag, Paris, Tiflis, Lahey, Londra, Bern, Stockholm, Kahire, Riyad, Moskova, Lefkoşa, Bakü, Almatı, Bişkek, Taşkent ve Aşkabat kentlerinde olup, Eğitim Ataşelikleri; New York, Los Angeles, Berlin, Köln, Mainz, Münster, Münih, Nürnberg, Stuttgart, Düsseldorf, Essen, Frankfurt, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Sydney, Strazbourg ve Lyon'dadır¹. Bu kentlerin ortak özelliği yurt dışında Türk nüfusunun yoğun olduğu merkezler olmalarıdır. Özellikle Berlin gibi çok yoğun Türk nüfusuna sahip yerlerde hem eğitim müşavirliği hem de eğitim ataşeliğinin bulunması dikkat çekicidir.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kuruluşlar şunlardır²:

- *Milli Eğitim Akademisi*
- *Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü.*(MEBTGHK. Md.55)

Milli Eğitim Akademisi Başkanlığı 15.07.2005 tarih ve 1327 sayılı makam onayı ile kurulmuştur. Bakanlık makamına bağlı olarak çalışmaktadır. En temel görevi ‘‘Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında ihtiyaç duyduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirilmesi ve kariyerlerinin geliştirilmesi, kalite ve verimliliğin artırılmasıdır’’³.

Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü (YURTKUR) 22.08.1961 tarih ve 10887 sayılı Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Kanunu ile kurulmuştur. Özel hukuk hükümlerine tabi ve tüzel kişiliğe sahip olan ve MEB’e bağlı sosyal amaçlı hizmet veren bir kurumdur⁴.

1.3. Eğitim Sistemimizde Yönetim Kademeleri Kurum Tipleri ve Eğitim Bölgeleri

MEB’e bağlı eğitim kurumlarının yönetim kademeleri şunlardır⁵:

- *Birinci Kademe: Eğitim kurumu müdür yardımcılığı,*
- *İkinci Kademe: Eğitim kurumu müdür başyardımcılığı,*
- *Üçüncü Kademe: C tipi eğitim kurumu müdürlüğü,*
- *Dördüncü Kademe: B tipi eğitim kurumu müdürlüğü,*
- *Beşinci Kademe: A tipi eğitim kurumu müdürlüğü.*(MEBYAY. Md.6)

¹- Dilaver, a.g.e., s.37.

²- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html>(29.12.2007)

³- Dilaver, a.g.e., s.37.

⁴- Dilaver, a.g.e., s.37.

⁵- http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html(29.12.2007)

Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği'nin ekinde verilmiş olan "Kurum Tipleri Tespit Formu" üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen verilere göre belirlenir. Kurum Tipleri Tespit Formu için bkz Ek-12.

Buna göre¹:

- 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 beş kişiden oluşan Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulur. Büyükşehir statüsündeki illerin merkez ilçelerinde de Kurum Tipi Belirleme Komisyonu kurulabilir.(MEBYAY. Md.23)

- Yapılan değerlendirme sonucunda puanı;

a) Anaokullarından;

- 1) 35 ve daha fazla olanlar (A) tipi,
- 2) 30-24 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.(MEBYAY. Md.22)

d) Kız teknik öğretim olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları, bilim sanat

¹ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html(29.12.2007)

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 merkezlerindekiler (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.

- Bu tespitler her iki yılda bir yenilenir. Yeni açılan eğitim kurumlarının tipleri, eğitim ve öğretime başladıkları tarihi takip eden bir ay içinde belirlenir.
- Özel eğitim kurumu niteliği taşıyan eğitim kurumlarına ayrıca beş puan ilave edilir.
- Doğrudan Bakanlığa bağlı olarak faaliyet gösteren eğitim kurumları (A) tipi sayılır.
- Herhangi bir nedenle eğitim kurumu tipi belirlenememiş olan eğitim kurumları (C) tipi olarak kabul edilir.(MEBYAY. Md.22)

Hizmet bölgeleri; öğretmen ihtiyacı, coğrafi durum, ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi, ulaşım şartları ile hizmet gereklerinin karşılanması yönünden benzerlik gösteren iller gruplandırılarak, Türkiye üç hizmet bölgesine ayrılmıştır. Öğretmen ihtiyacı ve çalışma şartlarındaki değişmeler çerçevesinde Bakanlıkça yeniden belirlenebilir¹.(MEBÖAY. Md.47)

Bu hizmet bölgelerini gösteren çizelge için bkz Ek- 13.

¹ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24076_0.html(29.12.2007)

2. RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI KAVRAMI

2.1. Resmi Ortaöğretim Kurumlarının Tarihçesi

Resmi Ortaöğretim Kurumları; öğrencilerin ilköğretimi müteakiben devam ettikleri, doğrudan Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan ve hiçbir özel kurum, vakıf veya derneğe bağlı olmayan en az dört yıllık genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsayan eğitim kurumlarıdır¹. Halk arasında yaygın olarak devlet liseleri olarak da adlandırılırlar.

Türk tarihi incelendiğinde eğitim alanında devletin liderliği ve sorumluluğunun çok eskilere dayandığı görülmektedir. Gerek Selçuklular döneminde (1071 – 1299), gerekse de Osmanlılar döneminde (1299–1922) devletin, eğitim kurumlarının yani okulların gelişmesinde katkısının çok büyük olduğu görülmektedir². Büyük Selçuklu Sultanı Nizamülmülk'ün kendi adını taşıyan Nizamiye Medreselerini açması ile başlayıp Osmanlılar döneminde medreselerle yaygınlaşarak devam eden okullaşma serüveni Fatih Sultan Mehmet'in 1455 yılında açtığı Enderun okulları ile zirveye çıkmıştır³.

Ne varki; Kanuni Sultan Süleyman'ın 1566 tarihinde ölümünden sonra eğitim kurumlarında gerileme ve bozulmalar başlamıştır. Buna bağlı olarak da kamu yönetimi ve ordu teşkilatı da bozulmaya başlamış ve nitekim devlet, gücünü yitirip Avrupa'nın hasta adamı haline gelmiştir. Türk toplumunun yöneticileri bu duruma çare olarak eğitimin yeniden düzenlenmesini görmüşlerdir. Bu anlamda ilk ciddi ve kalıcı çalışma Sultan II. Mahmut döneminde yapılmıştır. Sultan II. Mahmut geleneksel okullar dışında yeni okullar açarak 1824 yılında bir fermanla ilk kez, bir Maarif Nazırı ya da şimdiki karşılığı ile Milli Eğitim Bakanı atamıştır. Tanzimat Döneminde Mustafa Reşit Paşa'nın Türkiye için en etkili öğretim ve eğitim yöntemlerini araştırmak için kurduğu Meclis-i Maarif-i Muvakkat adlı komisyon 1847'de Mekatibi Umumiyye Nezareti adını alarak bugünkü eğitim örgütünün çekirdeğini oluşturmuştur. Yine bu dönemde 1869 yılında kabul edilen Maarif-i Umumiyye Nizamnamesi Türk eğitim sisteminin gelişmesine büyük bir katkıda bulunmuştur. Öyle ki bu yasal düzenleme sayesinde eğitimde yönetim ve denetim işleri hukuksal bir zemine oturtulmuş, okul sisteminin kurulması ve öğretmen yetiştirilmesi konularında önemli bir adım atılmıştır⁴.

¹ Dilaver, a.g.e., s.55.

² Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1996, s.163.

³ Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara, 1982, s.13.

⁴ Kaya, a.g.k., s.s.165,166.

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde eğitim sistemi yeniden örgütlenmiş, başta Atatürk olmak üzere Cumhuriyetin kurucularının eğitim konusundaki aydın görüşleri bugünkü eğitim sistemimizin temellerini oluşturmuştur. Bu kapsamda 3 Mart 1924 tarihinde kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile pek çok konuda yenilikler yapılmıştır¹. Ülkede, yüzyıllardır devam eden geleneksel eğitim kurumları kaldırılarak yerlerine modern okullar açılmıştır. Tüm eğitim kurumları bir çatı altında toplanılarak millileştirilmiştir. Atatürk'ün Türk eğitim sistemine getirmiş olduğu en büyük farklılık eğitim sistemimizi millileştirmek olmuştur. Daha önceleri ümmetçi bir anlayış benimseyen okullarda Cumhuriyet dönemi ile birlikte artık millilik esasları öğretilmeye başlanmıştır. Atatürk'e göre, yeni bir eğitim sistemi ve politikasına gereksinim vardır. Eğitim programı, milli karakterimize uygun ve tarihimizi yansıtan bir kültürü bünyesinde taşımalı, yani milli olmalıdır. Yabancı unsurlar, Türk eğitim sisteminin programından iyice çıkartılmalıdır². Atatürk'ün belirlemiş olduğu esaslar doğrultusunda hizmet vermekte olan MEB bu adını alana kadar değişik dönemlerde farklı isimler altında faaliyet göstermiştir. 1920–1935 yılları arasında “ Maarif Vekaleti ”, 1935–1941 yılları arasında “Kültür Bakanlığı”, 1950'den sonra “Maarif Vekilliği”, 1960'ta “Milli Eğitim Bakanlığı”, 1977'de “Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı”, 1983'te “Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı”, 1989'da tekrar “Milli Eğitim Bakanlığı” olmuştur³.

2.2. Resmi Ortaöğretim Kurumlarının Bugünkü Konumu

2006-2007 eğitim - öğretim yılında ülkemizdeki toplam ortaöğretim kurumu sayısı 7.934 olup bunların büyük bir çoğunluğu resmi niteliktedir. Bu R.O.Ö.K.'ta 178.748 öğretmen görev yapmakta olup, 2.946.363 öğrenci öğrenim görmektedir⁴. R.O.Ö.K'ın bugünkü durumunun sayısal olarak daha iyi anlaşılabilmesi için bkz Tablo-1.

¹ Şişman, a.g.e., s.79.

² Özcan, A. O., “Atatürk'ün Eğitim Görüşü” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.1, İstanbul, 1989, s.118.

³ Arıkan, G., “Milli Eğitim Bakanlığı'nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.4.

⁴ Dilaver, a.g.e., s.56.

Tablo 1
Okul Öğrenci ve Öğretmen Sayıları (2006-2007 Öğretim Yılı)

Eğitim Kademesi	Okul Kurum Sayısı	Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı
		Toplam	Erkek	Kız	
Ortaöğretim	7.934	3.386.717	1.917.189	1.469.528	187.665
Ortaöğretim (Resmi)	7.216	2.946.363	1.663.955	1.282.408	174.748
Ortaöğretim (Özel)	717	86.458	47.180	39.278	12.917
Açık Öğretim Lisesi	1	353.896	206.054	147.842	0
Genel Ortaöğretim	3.690	2.142.218	1.156.418	985.800	103.389
Genel Ortaöğretim (Resmi)	2.993	1.775.244	942.561	832.683	90.716
Genel Ortaöğretim (Özel)	696	85.547	46.509	39.038	12.673
Açık Öğretim Lisesi	1	281.427	167.348	114.079	0
Mesleki ve Teknik Orta Öğretim	4.244	1.244.499	760.771	483.728	84.276
Mesleki ve Teknik Lise (Resmi)	4.223	1.171.119	721.394	449.725	84.032
Mesleki ve Teknik Lise (Özel)	21	911	671	240	244
Açık Öğretim Lisesi	0	72.469	38.706	33.763	0
Örgün Eğitim Toplamı	7.933	3.032.821	1.711.135	1.321.686	187.665
Yaygın Eğitim	1	353.896	206.054	147.842	0

Kaynak: Dilaver, a.g.e., s.s.57,58. kısaltılarak aktarılmıştır.

R.O.Ö.K., çeşitli program uygulayan liselerden meydana gelmekte olup, “Orta Öğretimin Yeniden Yapılandırılması” kapsamında Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı (TTKB)’nın 07 Haziran 2005 tarih ve 184 sayılı kararı ile 2005-2006 eğitim-öğretim yılından itibaren tüm okulların 9. sınıflarında ortak ders programı uygulanılmaya başlanmıştır¹.

¹ <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

Bu sayede farklı türlerdeki R.O.Ö.K. arasında 9.sınıf sonunda yatay geçiş yapılabilmesi sağlanmıştır. Ancak, bu nakillerde sınavla öğrenci alan okulların kendi aralarında, puan ve kontenjan durumlarına göre nakillerin yapılmasına izin verilmiştir. Doğal olarak sınavsız öğrenci alan R.O.Ö.K. ile sınavla öğrenci alan R.O.Ö.K. arasında öğrenci nakli yapılamamaktadır. Yine aynı eğitim öğretim yılından itibaren R.O.Ö.K.'un eğitim süresi en az dört yıl olarak belirlenmiştir¹. Ancak, istisnai olarak hazırlık sınıfı açmayı isteyen okullara müsaade edilerek öğrenim sürelerini beş yıla çıkartmalarına izin verilmiştir. Bu çalışmada örneklem olarak tespit edilen okullardan birisi olan Kabataş Erkek Lisesi Anadolu Lisesi bu tip R.O.Ö.K.'lardan birisidir. R.O.Ö.K.'ta öğrenim süresinin dört yıla çıkması ile birlikte uygulanan ders programları da değişikliğe uğramıştır. Bu kapsamda ilk olarak Türk Edebiyatı, Dil ve Anlatım, Matematik, Coğrafya, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi derslerinin müfredatlarında düzenlemeler yapılmış olup, 11.10.2007 tarihinde TTKB'nin 168, 169, 170, 171 ve 172 sayılı kararları ile 2008-2009 eğitim öğretim yılından itibaren geçerli olacak olmakla birlikte Fizik, Kimya, Biyoloji, Tarih, İngilizce derslerinin de 9. sınıf ders programlarının değişikliğe uğraması kararlaştırılmıştır².

Günümüzde R.O.Ö.K.'un büyük bir çeşitlilik yelpazesi oluşturduğu, bunun da eğitimde yöneticiler açısından birçok sorunları beraberinde getirdiği bilinmektedir. Öyle ki ortaöğretim kurumlarındaki mevcut yapı incelendiğinde özeller ile birlikte 76 lise türü görülmektedir³. Program çeşitliliği yerine okul çeşitliliğine dayanan karmaşık bir sistem mevcuttur. Okul yöneticileri bir yana rehber öğretmenler dahi hangi ortaöğretim kurumunda ne tür bir program uygulandığı ve bu okulların özellikleri konusunda tam olarak bilgi sahibi değillerdir. Öyle ki örneklemimizde yer alan Sarıyer Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi'nde öğrencilerin, Öğrenci Seçme Sınavı (ÖSS)'nda eğitim fakültesi tercihinde bulunmaları durumunda 0,24 katsayı ile ek puan aldıklarını ve eğitim fakültesi dışında başka bir alanda tercihte bulunmaları durumunda puan kaybına uğramadıkları bilgisi aynı ilçede görev yapan yönetici ve rehber öğretmenlerin bir çoğu tarafından bilinmemektedir. Bu durum öğrencilerin ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrultusunda R.O.Ö.K.'a yerleştirilmesini güçleştirmekte buna bağlı olarak da bu okullardaki verim düşmektedir.

¹- Dilaver, a.g.e., s.55.

²- w.w.w.http://ogm.meb.gov.tr/ (18.11.2007)

³- Dilaver, a.g.e., s.64.

17. Milli Eğitim Şurası kararlarına bakıldığında bu durumun şura kararlarına da yansdığı görülmektedir. Öyle ki şurada alınan kararlardan 62. maddede “ Okul türleri örgün eğitimi ve uzaktan eğitimi kapsayacak şekilde Genel Akademik Liseler, Mesleki ve Teknik Liseler olmak üzere yeniden yapılandırılmalıdır” denilmektedir¹. Bugünkü haliyle R.O.Ö.K. denildiğinde akla gelmesi gereken okul türleri²:

- Genel Liseler
- Anadolu Liseleri
- Fen Liseleri
- Sosyal Bilimler Liseleri
- Anadolu Öğretmen Liseleri
- Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri
- Spor Liseleri
- Anadolu Teknik Liseleri
- Anadolu Meslek Liseleri
- Teknik Liseler
- Endüstri Meslek Liseleri
- Çok Programlı Liseler
- Anadolu Tarım Meslek ve Tarım Meslek Liseleri
- Anadolu Tapu Kadastro Meslek Liseleri
- Anadolu Meteoroloji Meslek Liseleri
- Kız Meslek ve Meslek Liseleri
- Anadolu Kız Meslek ve Anadolu Meslek Liseleri
- Kız Teknik ve Teknik Liseler
- Anadolu Kız Teknik Liseleri
- Ticaret Meslek Liseleri
- Anadolu Ticaret Meslek Liseleri
- Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri
- Anadolu İletişim Meslek Liseleri
- Adalet Meslek Liseleri

¹- w.w.http://ttkb.meb.gov.tr/ (18.11.2007)

²- Dilaver, a.g.e., s.s.55,56.

- Turizm Eğitim Merkezleri
- Anadolu İmam Hatip Liseleri ve İmam Hatip Liseleri
- Sağlık Meslek Liseleri'dir.

R.O.Ö.K.'un amaç ve görevleri; milli eğitimin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, öğrencilere asgari ortak bir genel kültür vermek, yeni genç nesilleri Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı; ülkesini, milletini, bayrağını seven bireyler olarak yetiştirmek, toplumun sorunlarını tanıtmak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırmak; öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde ve doğrultusunda yüksek öğretime veya hem mesleğe hem de yüksek öğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır¹. Böylesine ortak amaç ve görevleri olan R.O.Ö.K.'ta okutulan dersler ise okulların özel amaçlarına ve alanlarına göre çeşitlilik arz etmektedir. Ders programlarının bu kadar çeşitlilik arz etmesi yöneticilerin işlerini planlama, programlama ve uygulama alanlarında zorlaştırmaktadır. Bu çalışmanın evreninde yer alan R.O.Ö.K.'un bir kısmında okutulan derslerin çeşitliliğini görmek için bkz Ek- 14.

2.3. Resmi Ortaöğretim Kurumlarının Bağlı Olduğu Ana Hizmet Birimleri

MEB Merkez Teşkilatı içerisinde yer alan on altı ana hizmet biriminden başka bir ifade ile genel müdürlükten altı tanesi R.O.Ö.K. ile ilgilidir. Bu çalışma evreninde yer alan R.O.Ö.K.'un tamamı bu altı genel müdürlüğe bağlıdır.

Bu genel müdürlükler²:

- Ortaöğretim Genel Müdürlüğü,
- Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü,
- Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü,
- Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü,
- Din Öğretimi Genel Müdürlüğüdür.

¹ Dilaver, a.g.e., s.s.55,56.

² [http://www.meb.gov.tr/\(23.12.2007\)](http://www.meb.gov.tr/(23.12.2007))

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü; Öğrenci dağılımının en yoğun olduğu genel müdürlüktür. Bu genel müdürlüğe bağlı olan okul türleri¹:

- Genel Liseler,
- Anadolu Liseleri,
- Fen Liseleri,
- Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri,
- Sosyal Bilimler Liseleri ve
- Spor Liseleridir.

Bu genel müdürlüğün görevleri²:

- *Genel liseler, Anadolu liseleri, Fen liseleri, Anadolu Güzel Sanatlar liseleri, ve aynı seviyede benzeri diğer okulların eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek,*
- *Okul ve kurumların eğitim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı'na sunmaktır.*

(MEBTGHK. Md.12)

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü, gençlerimizin ilgi, istidat ve yetenekleri dahilinde yetiştirilmelerini sağlayarak, toplumsal kalkınmanın temel unsuru olan nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine katkıda bulunmak gibi çok önemli bir misyonu üstlenmiştir. Bu genel müdürlüğe bağlı okul türleri içerisinde en çok öğrencisi bulunan okullar genel liselerdir³.

Genel liseler; kendilerine has özel bir yönetmeliği bulunmamakla birlikte “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği”ne göre idare edilmektedir; Esasen tüm R.O.Ö.K. bu yönetmeliğe göre idare edilmektedirler ancak diğer okul türlerinin aşağıda görüleceği üzere bir de kendilerine has yönetmelikleri bulunmaktadır. Bu kendilerine has yönetmeliklerinde bulunmayan hususlar konusunda onlar da “Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği”ne tabidirler.

1872 yılında İdadi adıyla kurulan bu okullar, 3 Mart 1924 tarihinde çıkartılan Tevhid-i Tedrist Kanunu ile genel liseye dönüştürülmüştür. 1949 yılında toplanan “ 4. Milli Eğitim Şurası”nın bir sonucu olarak bu okullarda öğrenim süresi, 1952 yılından itibaren dört yıla çıkartılmıştır. Ancak, 1954 -1955 öğretim yılından itibaren öğrenim süresi tekrar üç yıla

¹- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

²- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)

³- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

indirilmiştir. ‘‘Ortaöğretimin Yeniden Yapılandırılması’’ kapsamında; TTKB’nin 07/06/2005 tarih ve 184 sayılı kararı ile bu okullarda öğrenim süresi, 2005-2006 öğretim yılından itibaren geçerli olmak ve 9. sınıftan başlamak üzere kademeli olarak dört yıla çıkartılmıştır. Türkiye genelinde 1939 adet genel lise bulunmaktadır¹.

Buna göre genel liselerde uygulanan programlar ve dersler şu şekilde düzenlenmiştir²:

- *Program Çeşitleri orta öğretim kurumlarında;*
- *Yüksek öğretime,*
- *Hem mesleğe hem yüksek öğretime,*
- *Hayata ve iş alanlarına hazırlayan programlar uygulanır.*
- *Öğretim programları; öğrencilerin ilgi, istek ve yeteneklerine göre bireysel farklılıklarına ve yönelecekleri alan/dalın özelliklerine uygun olarak ortak dersler, alan/dal dersleri ile seçmeli derslerden oluşur.*
- *Ortak dersler ile alan/dal dersleri ve seçmeli derslerin her birinin haftalık ders saatleri, hangi sınıf ve yıllarda okutulacağı kurul kararına bağlı olarak belirlenir. (MEBOKSSY. Md.6)*
- *Ortak Dersler; öğrencilerin okulu bitirinceye kadar almakla yükümlü olduğu derslerdir. Bu dersler, bütün öğrencilere asgarî ortak genel kültür vermek, toplum sorunlarına duyarlı, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırma amacına yöneliktir.(MEBOKSSY. Md.7)*
- *Alan/dal dersleri; öğrenciyi hedeflediği yüksek öğrenim programlarına veya mesleğe, iş alanlarına yönelten ve ona bu yönde gelişme imkânı sağlayan derslerdir.(MEBOKSSY. Md.8)*
- *Seçmeli Dersler; öğrencilerin yöneldiği alan/dalda gelişmelerine veya ilgi ve istekleri doğrultusunda çeşitli programlarda ilerlemelerine, kişisel yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayan derslerdir.(MEBOKSSY. Md.9)*

Anadolu liseleri; ilk defa 1955 yılında İstanbul, İzmir, Eskişehir, Diyarbakır, Konya ve Samsun illerinde ‘‘Maarif Koleji’’ adıyla açılmışlardır. 1975 yılında bugünkü isimleri olan ‘‘Anadolu Lisesi’’ adını almışlardır. Bu okullar ilköğretimden sonra merkezi sistemle yapılan seçme ve yerleştirme sınavına göre öğrenci alan okullardır³.

¹- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

²- http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25664_0.html (01.01.2008)

³- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

Bu okulların kuruluş ve amaçları şunlardır¹:

- *Kuruluş; Anadolu liseleri, ilköğretim üzerine hazırlık sınıfı bulunan veya bulunmayan ve hazırlık sınıfı dışında en az 4 yıl öğrenim veren karma okullardır.*(MEBALY. Md.5)
- *Okulun amacı öğrencilerin; ilgi, yetenek ve başarılarına göre yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını,*
- *Yabancı dili, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğrenmelerini sağlamaktır.*(MEBALY. Md.6)

İlköğretimi bitiren öğrencilerin bu okullara yerleştirilmeleri konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü (EĞİTEK)'nün 12/11/2007 tarihli ve 2007/81 sayılı genelgesi ile “Ortaöğretime Geçiş Sistemi” adı altında bir düzenleme yapılmıştır. Buna göre 2007-2008 öğretim yılında 6. ve 7. sınıflarda okuyan öğrencilerin, 2008-2009 öğretim yılından itibaren ise 6., 7. ve 8. sınıflarda okuyan öğrencilerin, isteğe bağlı olarak Türkçe, Matematik, Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Yabancı Dil testlerinden oluşan Seviye Belirleme Sınavına girmeleri esasa bağlanmıştır. Böylece daha önce bu okullarda öğrenci olabilmek için bir defa sınava girmek yeterli iken artık “Seviye Belirleme Sınavı” adı altında üç defa sınava girilmesi gereği doğmuştur. Buna göre öğrencilerin 6. sınıf sonunda girdiği Seviye Belirleme Sınavının %70'i, yine 6. sınıf sonundaki “Yılsonu Başarı Puanının” %25'i birde öğrencinin o yıl dersine giren tüm öğretmenlerin öğrenci hakkında verecekleri “Davranış Puanı Notunun” aritmetik ortalamasının %5'i alınarak “Sınıf Puanı” hesaplanır. 7. ve 8. sınıflarda da bu işlem aynı şekilde yapılarak öğrencilerin 6, 7 ve 8. sınıf sonunda her biri ayrı ayrı olmak üzere üç tane sınıf puanı bulunacaktır. Daha sonra bu sınıf puanlarından 6.sınıf sonundaki sınıf puanının %25'i, 7. sınıf sonundaki sınıf puanının %35'i ve 8.sınıf sonundaki sınıf puanının %40'ı alınarak öğrencilerin her birinin “Ortaöğretime Yerleştirme Puanı” hesaplanacaktır. Tüm bunların sonucunda elde edilen puanlar doğrultusunda öğrencilerin bu okullara yerleştirilmeleri sağlanacaktır².

Ayrıca Anadolu liselerine yapılan yerleştirmelerin sonucunda boş kontenjan kalması durumunda MEB öğrencilere ikinci ve hatta üçüncü kez yerleştirilme hakkı tanıyabilmektedir. Karma eğitim yapılan bu okullarda öğretim süresi, hazırlık sınıfı olanlarda beş olmayanlarda

¹- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/45.html> (30.12.2007)

²- <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2007/64sorudaoges/oogecissistemi.html> (23.12.2007)

ise dört yıldır. Bu okullarda görev yapmakta olan öğretmenler de tıpkı öğrenciler gibi zorlu bir sınavın ardından seçilerek bu okullarda görev yapmaya başlayabilmektedirler. Sınıf mevcutları 30'u aşamayan bu okullar bu özelliklerinden dolayı Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılan sınavlarda başarının yüksek olduğu ve velilerin rağbet ettiği okullardır¹.

Fen Liseleri: birinci yabancı dilin İngilizce olduğu bu okullar tüm ortaöğretim kurumları içerisinde ÖSYM tarafından en başarılı olarak kabul edilen okullardır. İki Ford Vakfı'nın desteği ile 1964 yılında Ankara'da açılmıştır. Günümüzde sayıları 82'ye kadar ulaşmış bulunmaktadır. Ülke genelinde sınırlı kontenjanı bulunan bu okullarda görev yapacak olan öğretmenlerin seçiminde de büyük bir hassasiyet gösterilmektedir. Bu okullarda görev yapmak isteyen öğretmenler yazılı sınavın yanı sıra bir de mülakat sınavına girmektedirler².

Bu okulların kuruluş ve amaçları şunlardır³:

- Kuruluş, *Fen liseleri; eğitim-öğretim süresi 4 yıl olan yatılı ve karma okullardır. Bu okullarda öğrenci velilerinin istekleri doğrultusunda gündüzlü öğrenciler de öğrenim görebilirler. Fen Liseleri, öncelikle fen alanı ile ilgili yüksek öğretim kurumlarının bulunduğu yerlerde açılır.*(MEBFLY. Md.5)
- *Fen Liselerinin Amacı; Zeka düzeyleri ile fen ve matematik alanlarındaki yetenekleri yüksek olan öğrencileri, matematik ve fen bilimleri alanında yüksek öğrenime hazırlamayı,*(MEBFLY. Md.6)
- *Matematik ve fen bilimleri alanlarında gereksinim duyulan üstün nitelikli bilim adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık etmeyi,*
- *Öğrencileri araştırmaya yöneltmeyi, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile yeni buluşlara ilgi duyanların çalışacakları ortamı ve koşulları hazırlamayı,*
- *Yeni teknolojileri kullanabilen, yeni bilgiler üretebilen ve projeler hazırlayabilen bireyler yetiştirmeyi,*
- *Öğrencilerin bilimsel araştırma yapmalarına, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izlemelerine yardımcı olacak şekilde yabancı dilde iyi yetişmelerini sağlamayı amaçlar.*(MEBFLY. Md.6)

¹- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

²- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

³- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/50.html> (30.12.2007)

- *Kontenjan; Okula her yıl alınacak öğrenci sayısı 96'yı, bir sınıftaki öğrenci sayısı ise 24'ü geçemez.(MEBFLY. Md.8)*
- *Bu okullar arasında öğrenci nakilleri, açık kontenjan bulunması, öğrencinin giriş puanının, naklen gitmek istediği okula en son kayıt yaptıran öğrencinin okulun sınavını kazandığı yıldaki giriş taban puanından az olmaması ve puan üstünlüğü esaslarına göre yapılır.(MEBFLY. Md.21)*

Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri: İlki 1989-1990 öğretim yılında İstanbul'da açılan bu okulların günümüzde sayıları 54'e ulaşmıştır. Öğrenciler bu okullara yetenek sınavı ile girebilmektedir¹.

Bu okulların kuruluş ve amaçları şunlardır²:

- *Kuruluş; Anadolu güzel sanatlar liseleri, ilköğretim üzerine 4 yıl öğrenim veren yatılı, gündüzlü ve karma okullardır. Bu okullar, öncelikle güzel sanatlarla ilgili yüksek öğretim kurumlarının bulunduğu yerlerde açılır.(MEBAGSLY. Md.5)*
- *Okulun amacı; öğrencilerin Güzel sanatlar alanında ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim-öğretim görmelerini,*
- *Özel yetenek gerektiren yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını,*
- *Alanlarında araştırmacılığa yönelmelerini, yetenekleri doğrultusunda yorum ve uygulamalar yapabilen, yaratıcı ve üretken kişiler olarak yetişmelerini,*
- *Millî ve milletler arası sanat eserlerini tanımalarını ve yorumlamalarını sağlamaktır.(MEBAGSLY. Md.6)*

Sosyal Bilimler Liseleri; Fen liselerine alternatif olarak açılan okullar olup ilki İstanbul'da 2003 yılında eğitim-öğretime başlamıştır. Sayıları henüz 13' tür. Öğretmen seçimi yazılı sınavın ardından yapılan mülakat ile gerçekleştirilmektedir³.

Bu okulların kuruluş ve amaçları şunlardır⁴:

- *Kuruluş, Sosyal bilimler liseleri, eğitim-öğretim süresi hazırlık sınıfı hariç 4 yıl olan yatılı ve karma okullardır. Bu okullarda öğrenci velilerinin istekleri doğrultusunda gündüzlü öğrenciler de öğrenim görebilirler. Sosyal bilimler liseleri, öncelikle okuldaki alanlarla ilgili yükseköğretim kurumlarının bulunduğu*

¹ <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

² <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/43.html> (30.12.2007)

³ <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

⁴ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25292_0.html (01.01.2008)

- yerlerde açılır.(MEBSBLY. Md.5)
- *Okulun Amacı; Edebiyat ve Sosyal Bilimler alanlarında ihtiyaç duyulan üstün nitelikli bilim adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık etmek,*
- *Edebiyat ve sosyal bilimler alanlarındaki ilgi ve yetenekleri üst düzeyde olan öğrencileri bu alanlarda yüksek öğretime hazırlamak,*
- *Öğrencilerin bilimsel, kültürel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde Türkçe ve yabancı dil öğrenmelerini sağlamak,*
- *Öğrencilerde geçmiş nesiller ile çağdaşları arasında ortak duyguların uyandırılmasını sağlamak,*
- *Türk sanat ve kültür birikimini anlayıp yorumlayabilen, yeni bilgi ve projeler üretebilen bireyler yetiştirmek,*
- *Toplumun ekonomik ve kültürel kalkınmasına bilinçli bir şekilde katkıda bulunmak*
- *Öğrencileri edebiyat ve sosyal bilimler alanlarında araştırmaya yöneltecek ve gelişmelere ilgilerini uyandıracak ortam ve şartları hazırlamaktır.(MEBSBLY. Md.6)*
- *Kontenjan, Okula her yıl alınacak öğrenci sayısı 96'yı, bir sınıftaki öğrenci sayısı ise 24'ü geçemez.(MEBSBLY. Md.8)*
- *Nakiller, Bu okullar arasında öğrenci nakilleri, açık kontenjan bulunması, öğrencinin giriş puanının naklen gitmek istediği okulun sınavını kazandığı yıldaki giriş taban puanından az olmaması ve puan üstünlüğü esaslarına göre yapılır. (MEBSBLY. Md.11)*

Spor Liseleri: İlk defa 2004-2005 öğretim yılında Erzurum, Malatya, Sivas ve Uşak illerinde açılan bu okulların sayıları günümüzde 15'e ulaşmıştır¹.

Bu okulların kuruluş ve amaçları şunlardır²:

- *Kuruluş; Spor liseleri ilköğretim üzerine 4 yıl öğrenim veren yatılı, gündüzlü ve karma okullardır. Bu okullar öncelikle beden eğitimi ve sporla ilgili yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yerlerde açılır.(MEBSLY. Md.5)*
- *Okulun Amacı öğrencilerin; Beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve becerileri kazanmaları için ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim-öğretim*

¹- <http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)

²- http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25714_1.html (01.01.2008)

- görmelerini ve başarılı sporcular olarak yetiştirilmelerini,*
- *Alanı ile ilgili dünyadaki gelişmeleri dikkate alarak Türk sporunu geliştirecek ve temsil edebilecek gençler olarak yetiştirmelerini,*
 - *İş birliği içinde çalışma ve dayanışma alışkanlığı kazanarak takım ruhu ile hareket etmelerini,*
 - *Spor disiplini ve centilmenliğini özümsemiş, örnek bireyler olarak yetiştirmelerini,*
 - *Beden eğitimi ve sporla ilgili yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını,*
 - *Spor alanında araştırmaya yönelmelerini; bu alanda yetenekleri doğrultusunda uygulama yapabilecek kişiler olarak yetiştirmelerini sağlamaktır.(MEBSLY. Md.6)*
 - *Kontenjan; Okula her yıl alınacak öğrenci sayısı doksan altıyı, bir sınıftaki öğrenci sayısı ise yirmi dördü geçemez.(MEBSLY. Md.7)*

Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, 1933 yılında çıkartılan 2287 sayılı Maarif Vekaleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkındaki Kanunla, Mesleki ve Teknik Öğretim Müsteşarlığına bağlı olarak Erkek Teknik Öğretim Müdürlüğü adı altında kurulmuştur. 1983 yılına kadar değişik isimler alan genel müdürlük bu tarihte çıkartılan 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile bu günkü adı olan ‘‘Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü’’ adını almıştır¹.

Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır²:

- *Endüstri meslek liseleri, teknik liseler, Anadolu meslek liseleri, Anadolu teknik liseler, pratik sanat okulları ile aynı seviye ve türdeki diğer mesleki ve teknik örgün ve yaygın eğitim kurumlarının eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek,*
- *Okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak.* (MEBTGHK. Md.13)

Vizyon olarak ülkemizin, Atatürk’ün gösterdiği muasır medeniyetler seviyesinin üstüne çıkartılabilmesi yolunda, uluslararası niteliklere sahip insan gücünün yetiştirilmesini sağlamak suretiyle mesleki ve teknik eğitim alanında önder bir kurum olmayı benimsemiştir³.

¹ http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=etogm-tarih (23.12.2007)

² <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)

³ http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=etogm-vizyon (23.12.2007)

Misyon olarak genel müdürlüğe bağlı faaliyetlerini sürdüren kurumlarda eğitim öğretim ve yönetime ilişkin işlemleri; Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkeleri ile kalkınma planlarındaki politika ve hedeflere uygun olarak yürütmek, evrensel değerler doğrultusunda uluslararası mesleki niteliklere sahip insan gücünün yetiştirilmesini sağlamayı kabul etmiştir¹.

Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı olan okul türleri²:

- Anadolu Teknik Liseleri,
- Anadolu Meslek Liseleri,
- Anadolu Tarım Meslek ve Tarım Meslek Liseleri
- Anadolu Tapu ve Kadastro Meslek Lisesi,
- Anadolu Meteoroloji Meslek Lisesi,
- Teknik Liseler,
- Endüstri Meslek Liseleri,
- Çok Programlı Liseler,
- Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri,
- İkili Merkezi Eğitim Merkezleridir.

Bu genel müdürlüğe bağlı okulların ortak amacı; Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak genel kültür vermek, toplum sorunlarına duyarlı yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırmaktır. Bu okullarda bu amaçlara yönelik olarak okutulan genel kültür derslerinin yanı sıra okulların isimlerinden de anlaşılacağı üzere taşıdığı özellikler doğrultusunda endüstriyel, teknik, tarımsal üretim, hayvancılık, bitki, peyzaj, çevre düzenleme, su ürünleri, gıda analiz, tapu, kadastro, harita, meteoroloji ve benzeri(vb.) alanlarda mesleki formasyon kazandıran meslek dersleri de okutulmaktadır. Öğrencilerini hem yüksek öğretime hem mesleğe hazırlayan bu okullar aynı zamanda bir yabancı dil öğretilmesini amaçlamaktadırlar³. Bu okullardan birisi olan Çok Programlı liseler ayrı ortaöğretim kurumlarının açılmasının ekonomik olmadığı küçük yerleşim birimlerinde genel lise, imam hatip lisesi, meslek lisesi ve teknik lise programlarının aynı idare altında uygulandığı okullardır. Öğrenciler bitirdikleri programa ait diplomayı alırlar⁴

¹ http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=etogm-misyon (23.12.2007)

² http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_atl (23.12.2007)

³ http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=atl (23.12.2007)

⁴ http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=cpl (05.01.2008)

Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri; eğitim maliyetini azaltmak ve kaynakları daha verimli kullanmak amacıyla, 4702 sayılı kanun gereğince MEB tarafından belirlenen küçük yerleşim birimlerinde kurulmuş olan eğitim kurumlarıdır. Öğrenci sayısı yeterli olmayan bazı mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları ile mesleki eğitim merkezlerinin aynı yönetim altında toplanmasıyla oluşturulmuşlardır¹.

İkili Mesleki Eğitim Merkezleri ise Alman Hükümeti ile imzalanan ‘‘İkili Meslek Eğitiminin Teşviki Projesi’’ kapsamında motor ve endüstriyel elektronik meslek alanlarında, örnek kalifiye teknik eleman yetiştirmek amacı ile ilk kez Ankara’da faaliyete geçirilmiştir. Merkezde eğitim süresi ilköğretimden sonra üç yıldır. Öğrenciler haftada iki gün mesleki eğitim merkezine diğer günlerde de iş yerlerine devam etmektedirler².

Tablo 2

Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okullarda Okul Derslik Şube Öğretmen ve Öğrenci Sayıları (2006-2007 Öğretim Yılı Başı)

KURUM TÜRÜ	Okul Sayısı	Derslik Sayısı	Şube Sayısı	Öğretmen Sayısı	Toplam Öğrenci
Anadolu Teknik Lisesi	258	643	1.716	1.656	40.170
Anadolu Meslek Lisesi	294	365	814	782	19.364
Anadolu Meteoroloji Meslek Lisesi	1	8	5	21	117
Anadolu Tapu Kadastro Meslek Lisesi	1	8	8	23	189
Anadolu Tarım Meslek Lisesi	2		2		60
Teknik Lise	318		1.324		25.220
Endüstri Meslek Lisesi	472	8.774	10.062	25.986	320.015
Çok Programlı Lise	164	2.712	2.644	4.430	60.759
Meslekî ve Teknik Eğitim Merkezi	79	1.148	1.226	2.540	30.088
Tarım Meslek Lisesi	12	98	63	81	1.612
İkili Meslekî Eğitim Merkezi	15		59		1.087
TOPLAM	1.633	13.756	17.923	35.519	498.681

Kaynak:http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=800&konu=mevcut (05.01.2008),
Kısaltılarak Aktarılmıştır.

¹ http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=metem(05.01.2008)

² http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=imem(05.01.2008)

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nün geçmişi Osmanlı İmparatorluğu dönemine kadar uzanır. Buna göre 1865'te Rusçuk'ta, Rumeli ordusunun giyim ihtiyacını karşılamak amacıyla Tuna Valisi Mithat Paşa tarafından kurulmuştur. O dönemki ismi "Kız Sanayi Mektebi" dir. Teşkilat yapısı olarak ise ilk defa "Kız Teknik Öğretim Müdürlüğü" adı altında, 10 Haziran 1933 tarihinde Mesleki ve Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne bağlı olarak kurulmuştur¹.

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır²:

- *Kız meslek liseleri, kız teknik liseleri, Anadolu kız meslek liseleri, Anadolu kız teknik liseleri, olgunlaşma enstitüleri, pratik kız sanat okulları ile aynı seviye ve türdeki diğer mesleki ve teknik örgün ve yaygın eğitim kurumlarının eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek,*
- *Okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak.(MEBTGHK. Md.14)*

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü kendisine vizyon olarak iş yaşamı ve eğitim arasındaki iletişimi güçlendirmek ve uygulanan çeşitli programlarla mesleki eğitimde gelişmiş ülkelerle paralellığı sağlamayı benimsemiştir³. Misyon olarak ise yaşam boyu eğitim ilkesi doğrultusunda; genç kız ve kadınlarımız öncelikli olmak üzere tüm bireylere bilgi çağı ve iş yaşamının gereklerine uygun olarak çağdaş öğretim yöntemleri ile yaşamsal becerileri kazanmalarına yönelik eğitim-öğretim hizmetleri sunmayı benimsemiştir⁴.

Bu genel müdürlüğe bağlı olan okul türleri⁵:

- Kız Meslek/Meslek Liseleri,
- Anadolu Kız Meslek/Anadolu Meslek Liseleri,
- Kız Teknik/Teknik Liseler,
- Anadolu Kız Teknik Liseleri,
- Çok Programlı Liseler,
- Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleridir.

¹ <http://ktogm.meb.gov.tr/tarihce.asp> (05.01.2008)

² <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)

³ <http://ktogm.meb.gov.tr/vizyonumuz.asp> (05.01.2008)

⁴ <http://ktogm.meb.gov.tr/misyonumuz.asp> (05.01.2008)

⁵ <http://ktogm.meb.gov.tr/orgun.asp> (05.01.2008)

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı okulların genel olarak amacı, orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür kazandırmak, mesleki ve teknik alanlarda mesleki formasyon vererek öğrencileri hayata, iş alanlarına ve yüksek öğretime hazırlamaktır. Bu okullardan “teknisyen” unvanı ile mezun olanlar, alanları ile ilgili iş yerlerinde çalışabilecekleri gibi, isterlerse eğitimlerine yüksek öğrenim kurumlarında da devam edebilmektedirler¹.

Tablo 3

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okul Sayıları (2006-2007 Öğretim Yılı)

OKUL TÜRLERİ	OKUL SAYILARI
ANADOLU KIZ TEKNİK LİSELERİ	2
KIZ TEKNİK LİSELERİ/TEKNİK LİSELER	32
ANADOLU KIZ MESLEK LİSELERİ/ANADOLU MESLEK LİSELERİ	204
KIZ MESLEK LİSELERİ/MESLEK LİSELERİ	351
ÇOK PROGRAMLI LİSELER	131
MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZLERİ	9
GENEL TOPLAM	729

Kaynak:<http://ktogm.meb.gov.tr/orgun.asp> (05.01.2008) Yararlanılarak Oluşturulmuştur.

¹<http://ktogm.meb.gov.tr/orgun.asp> (05.01.2008)

Tablo 4

Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların Yıllara ve Türlerine Göre Öğrenci Sayıları (Son 5 Yıllık)

OKUL TÜRLERİ	2002-2003 ÖĞRETİM YILI TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	2003-2004 ÖĞRETİM YILI TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	2004-2005 ÖĞRETİM YILI TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	2005-2006 ÖĞRETİM YILI TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI	2006-2007 ÖĞRETİM YILI TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI
ANADOLU KIZ TEKNİK LİSESİ	191	98	91	119	248
KIZ TEKNİK LİSESİ/ TEKNİK LİSE	14				194
ANADOLU KIZ MESLEK LİSESİ	29.711	33.162	36.857	42.110	45.817
KIZ MESLEK LİSESİ	79.136	103.854	109.750	113.984	123.633
ÇOK PROGRAMLI LİSE	37.136	42.135	45.498	49.961	50.637
MESLEKİ VE TEKNİK EĞİTİM MERKEZİ		1.987	2.068	2.112	2.258

Kaynak:<http://ktogm.meb.gov.tr/istatistik/son%205%20yıllık%20öğrenci%20sayıları.xls>
(05.01.2008) Kısaltılarak Aktarılmıştır.

Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü; ilk kez 10 Haziran 1933 tarihinde “Ticaret Öğretim Hizmetleri” adı ile kurulmuş olup günümüze değin değişik isimler altında hizmet vermiştir. Günümüzdeki statüsüne ise 30 Nisan 1992 tarihinde kavuşmuştur¹.

Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır²:

- *Ticaret meslek liseleri, otelcilik ve turizm meslek liseleri, sekreterlik meslek liseleri, Anadolu ticaret meslek liseleri, Anadolu otelcilik turizm meslek liseleri, Anadolu aşçılık meslek liseleri ile aynı seviye ve türdeki diğer mesleki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek,*
- *Okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak ve TTKB’na sunmak.(MEBTGHK. Md.15)*

¹<http://ttagm.meb.gov.tr/ticar/hakkimizda.htm> (05.01.2008)

²<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)

21. yüzyılda gelişmelerin önünde model ve lider bir kurum olmayı kendisine hedef edinmiş olan Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü'ne bağlı olan okul türleri şunlardır¹:

- Ticaret Meslek Liseleri
- Çok Programlı Liseler
- Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezleri
- Anadolu Ticaret Meslek Liseleri
- Anadolu İletişim Meslek Liseleri
- Adalet Meslek Liseleri
- Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri

Bu okul türlerinden ilk üçü sınavsız öğrenci alırken diğerleri merkezi sistem sınavı ile öğrenci kabul etmektedir. Bu okullarda uygulanan 42 alan ve 192 dal programından Ticaret meslek liselerinde ağırlıklı olarak uygulananları şunlardır; muhasebe ve finansman alanında Bilgisayarlı Muhasebe Elemanlığı, Dış Ticaret Ofis Elemanlığı, Finans ve Borsa Hizmetleri Elemanlığı dalları, pazarlama ve perakende alanında, Satış Elemanlığı, Sigortacılık, Emlak Komisyonculuğu dalları, bilişim teknolojileri alanında Ağ İşletmenliği, Web Programcılığı, Veri Tabanı Programcılığı, bilgisayar teknik servis dalları, büro yönetimi ve sekreterlik alanında, Yönetici Sekreterliği, Ticaret Sekreterliği, Hukuk Sekreterliği, Tıp Sekreterliği dalları, elektrik –elektronik Teknolojisi alanında, Büro Makineleri Teknik Servisi, Elektrikli Ev Aletleri Teknik Servisi, Elektromekanik Taşıyıcılar Bakım Onarım, Görüntü ve Ses sistemleri dalları ile ulaştırma hizmetleri alanında bulunan Lojistik dalı². Çok programlı liseler nüfusu az ve dağınık olan yerleşim birimlerinde, çevrenin ihtiyacına göre genel, mesleki ve teknik ortaöğretim programlarının bir yönetim altında uygulandığı okullardır³. Anadolu ticaret meslek liselerinde uygulanan başlıca alan ve dalların ticaret meslek liseleri ile aynı olduğu ancak burada farklı olarak dil eğitimine daha çok ağırlık verildiği görülmektedir⁴. Anadolu otelcilik ve turizm meslek liselerinde ağırlıklı olarak uygulanan alan ve dallar ise şunlardır; yiyecek ve içecek hizmetleri alanında, Mutfak, Servis, Bar, Pastacılık, Host/Hosteslik dalları, konaklama ve seyahat hizmetleri alanında, Ön Büro, Kat Hizmetleri, Rezervasyon, Operasyon

¹ http://ttogm.meb.gov.tr/son_ornek/ticaret_turizm_search.asp (05.01.2008)

² http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/ticaret_lisesi.htm (05.01.2008)

³ http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/cok_programli.htm (05.01.2008)

⁴ http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_ticaret.htm (05.01.2008)

dalları, eğlence hizmetleri alanında, Animatörlük, Çocuk Animatörlüğü dalları, gıda teknolojisi alanında, Gıda Kontrol, Süt İşleme, Sebze ve Meyve İşleme, Hububat İşleme, Zeytin İşleme, Çay Üretimi ve İşleme dalları, güzellik ve saç bakımı hizmetleri alanında, Saç Bakımı, Güzellik Hizmetleri, Vücut Bakımı ve Masaj dalları, hasta ve yaşlı hizmetleri alanında, Yaşlı Bakımı, Hasta Bakımı, Engelli Bakımı dalları ve denizcilik alanında, Yat Kaptanlığı dalları bulunmaktadır¹. Anadolu iletişim meslek liselerinde yaygın olarak uygulanan alan ve dallar şunlardır:gazetecilik alanında, Yazılı Basın Muhabirliği, Televizyon Muhabirliği, Foto Muhabirliği, Sayfa Sekreterliği dalları, radyo televizyon alanında, Kameramanlık, Teknik Yapım-Yayın, Grafik-Animasyon, Radyo-Televizyon Programcılığı dalları, halkla ilişkiler ve organizasyon hizmetleri alanında, Halkla İlişkiler, Müşteri Temsilciliği, Kamuoyu Araştırmacılığı, Fuar Organizasyonu, Özel Organizasyon dalları, grafik ve fotoğraf alanında Fotoğraf Çekim, Fotoğraf Baskı, Grafik dalları, Matbaa alanında, Baskı Öncesi, Flesko Baskı, Ofset Baskı, Tifdruk Baskı, Serigrafî ve Tampon Baskı ve Baskı Sonrası dalları bulunmaktadır². Adalet meslek liseleri de Adalet Bakanlığına Zabıt Katibi yetiştirmekte olup bu okulu bitiren öğrencilerden tercih edilmektedirler. Bu okuldan mezun olan öğrenciler ÖSS sınavına katılma hakkına sahip oldukları gibi sınavsız olarak Adalet Meslek Yüksek Okulu'na da girebilmektedirler³.

Bu genel müdürlüğe bağlı olan tüm okulların genel olarak amacı, Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari bir genel kültür vermek,onlara kişi ve toplumun problemlerini tanıtmak, çözüm yollarını aramak, yurdun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırmaktır. Ayrıca öğrencilerini bilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda, istihdam edilecek orta kademedeki nitelikli insan gücü olarak yetiştirmektedir⁴.

Bu okullardaki öğrenciler dokuzuncu sınıfta tüm genel, mesleki ve teknik liselerde olduğu gibi ortak bir müfredat eğitimi almaktadırlar. Dokuzuncu sınıfın sonunda öğrenciler ilgi duydukları alana göre tercihte bulunarak bu alanda eğitim alırlar. Alanda yer alan tüm dallara yönelik ortak yeterlikleri kazandıran dersler ağırlıklı olarak 10. ve 11. sınıflarda verilmektedir. 12. sınıfta ise diplomaya götüren mesleki yeterlikleri içeren dersler yer

¹ http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_otelcilik.htm (05.01.2008)

² http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_iletisim.htm (05.01.2008)

³ http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/adalet_meslek.htm (05.01.2008)

⁴ <http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/metem.htm> (05.01.2008)

almaktadır. Bu okullardaki öğrenciler ayrıca işletmelerde beceri eğitimi uygulaması da yapmaktadırlar. Bu sayede 3308 Sayılı Mesleki Eğitim Kanunu ile Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği hükümlerine göre yapılan bu stajlar sayesinde öğrenciler gerçek iş ve hizmet ortamlarında uygulamalı eğitim yapma imkanı bulabilmektedirler. Öğrenciler bu stajları süresince yaşlarına uygun olarak asgari ücretin en az %30'u oranında ücret almakta ve sigortaları yapılmaktadır¹.

Tablo 5

Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların Türlerine Göre Okul Öğretmen ve Öğrenci Sayıları (2007-2008 Öğretim Yılı)

S. No	Okul Türü	Okul Sayısı	Öğret. Sayısı	9. Sınıf	10.Sınıf	11.Sınıf	Toplam Öğrenci
1	Ticaret Meslek Liseleri	319	9.181	73.122	41.423	44.691	159.236
2	Anadolu Ticaret Meslek Liseleri	205	1.652	12.900	11.593	12.361	36.854
3	Anadolu Otel.Tur.Meslek Liseleri	95	2.087	7.942	6.910	9.459	24.311
4	Anadolu İletişim Meslek Liseleri	16	127	1.023	862	918	2.803
5	Çok Programlı Liseler	217	3.039	20.731	12.563	15.052	48.346
6	Mesleki ve Teknik Eğitim Merkez	4	84	693	451	334	1.478
7	Adalet Meslek Liseleri	3	20	177	152	217	546
TOPLAM		859	16.190	116.588	73.954	83.032	274.205

Kaynak:<http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/istatistik.htm> (05.01.2008), Kısaltılarak Aktarılmıştır.

Ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden ilerlemesinde en önemli görevi üstlenen öğretmenlerimizin, tarihî gelişim içerisinde çeşitli kaynaklardan yetiştirildikleri ve sadece öğretmen yetiştirmek amacına yönelik ilk kurumun, “Darülmualimin” adıyla 16 Mart 1848’de faaliyete geçtiği bilinmektedir. Darülmualimin öğretmen yetiştiren ilk kurum; 16 Mart ise, öğretmen okullarının kuruluş yıl dönümü olarak kabul edilmiştir. Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü ise 29 Şubat 1960 tarihinde 7439 sayılı kanunla “Öğretmen Okulları Genel Müdürlüğü” adıyla kurulmuştur. Günümüze değin birçok değişik isim almıştır. Bugünkü statüsüne 1992 yılında yayınlanan MEBTGHK ile kavuşmuştur².

¹-http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_otelcilik.htm (05.01.2008)

²-<http://oyegm.meb.gov.tr/gnmd/tarihce01.htm> (06.01.2008)

Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğünün görevleri şunlardır¹:

- *Öğretmen liseleri ile Anadolu öğretmen liselerinin eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek,*
- *Öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarıyla gerekli koordinasyon ve işbirliğini sağlamak,*
- *Öğretmen liseleri ve öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarındaki öğrencilerin bursluluk, yatılılık ve mecburi hizmetleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,*
- *Okul ve kurumlarının eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak.(MEBTGHK. Md.16)*

Anadolu Öğretmen liseleri ilk kez 1989 -1990 öğretim yılında faaliyete girmiştir².

Bu okulların kuruluş amaçları³:

- *Millî eğitimin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak; Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına öğrenci hazırlamaktır. Ayrıca Öğrencilerine;*
- *Öğretmenlik mesleğini sevdirmek,*
- *Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazandırmak,*
- *Orta öğretim düzeyinde ortak bir genel kültür vermek,*
- *Ülke kalkınmasına sosyal, kültürel ve ekonomik yönden katkıda bulunma bilincini ve gücünü kazandırmak,*
- *Dünyadaki gelişme ve değişimleri izleyebilecek düzeyde yabancı dil öğrenmelerini sağlamak,*
- *Öz güven, öz denetim ve sorumluluk duygularının geliştirilmesi, her bireyin farklı ve ayrı bir değer olduğu, ekip çalışmasıyla ortak başarının elde edilmesinde önemli katkı sağlayacağı inancının verilmesine yönelik çağdaş bir eğitim ortamı hazırlamaktır.(MEBAÖLY. Md.5)*

¹ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)

² http://oyegm.meb.gov.tr/aol/aol_tanitim.doc (06.01.2008)

³ http://oyegm.meb.gov.tr/mevzuat/aol_yonetmelik.doc (06.01.2008)

Anadolu öğretmen liseleri, ilköğretimden sonra dört yıl öğrenim süreli, normal öğretim yapan, yabancı dil ağırlıklı program uygulayan, gündüzlü okullardır. Belirlenen kontenjan nispetinde paralı-parasız yatılı öğrenim imkanı bulunmaktadır. Bu okulların öğretmenleri, merkezî sistemle yapılan sınav ve mülâkat sonuçlarına göre atanmaktadır. Her şube için öğrenci mevcudu; tüm sınıflarda maksimum 30 olarak belirlenmiştir. Öğrenciler, 10. sınıftan itibaren: ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda;

- Fen Bilimleri,
- Türkçe-Matematik,
- Sosyal Bilimler ve
- Yabancı Dil

alanlarından birine yönelerek öğrenimlerini sürdürürler. Bu okullarda; 3 saati Öğretmenlik Meslek Bilgisi, 1 saati Resim veya Müzik (sadece bu okullarda ve zorunlu olarak), diğerleri Anadolu liselerinde okutulanların aynısı olmak üzere, haftada toplam 37 saat ders okutulmaktadır. Anadolu öğretmen liseleri, bir mesleğe yönelik program uygulamakla birlikte mezunları, memuriyete girişte ve mezuniyet alanlarıyla ilgili öğretmenlik dışı yüksek öğretim programlarına geçişte “genel lise” mezunları gibi değerlendirilmektedirler. Alanlarıyla ilgili öğretmenlik programlarını tercih etmeleri halinde ise, Anadolu öğretmen lisesi mezunlarının Y-ÖSS puanlarına, ilgili Ağırlıklı Ortaöğretim Başarı Puanının (AOBP) 0,24 ile çarpılmasından elde edilen bir puan daha eklenmektedir. Bu da bu okul mezunlarının eğitim fakültelerine girişlerinde çok büyük bir avantaj sağlamaktadır¹.

Anadolu Öğretmen Liselerinde tıpkı diğer meslek liselerinde olduğu gibi öğrencilerin staj yapmaları esastır. Buna göre²:

- *Öğrencilerin öğretmenlik mesleğine yönlendirilmelerine dair çalışmalara katkıda bulunmak ve öğrenimleri sırasında öğretmenlik mesleğine ilişkin kazandıkları bilgi, beceri, tutum ve davranışları uygulama ortamında pekiştirmelerini sağlamak amacıyla on iş gününden fazla olmamak ve notla değerlendirilmemek üzere uygulamaları izleme etkinlikleri yapılır.*(MEBAÖLY. Md.12)

¹- http://oyegm.meb.gov.tr/aol/aol_tanitim.doc (06.01.2008)

²- http://oyegm.meb.gov.tr/mevzuat/aol_yonetmelik.doc (06.01.2008)

Din Öğretimi Genel Müdürlüğü, öğrencilerinin zihninde, insana, düşünceye, özgürlüğe, ahlaka ve kültürel mirasa saygıya dayanan bir din öğretimi anlayışının yayılmasına katkıda bulunmayı kendisine misyon olarak almıştır¹.

Din Öğretimi Genel Müdürlüğü'nün görevleri şunlardır²:

- *İmam-hatip liseleri ile Anadolu imam-hatip liselerinin eğitim, öğretim ve yönetimi ile ilgili bütün görev ve hizmetlerini yürütmek,*
- *İlköğretim, Ortaöğretim ve Bakanlığa bağlı yaygın eğitim kurumlarında okutulan din kültürü ve ahlak öğretimine ait programlar ile ders kitaplarını hazırlamak ve Talim ve Terbiye Kuruluna sunmak(MEBTGHK. Md.17).*

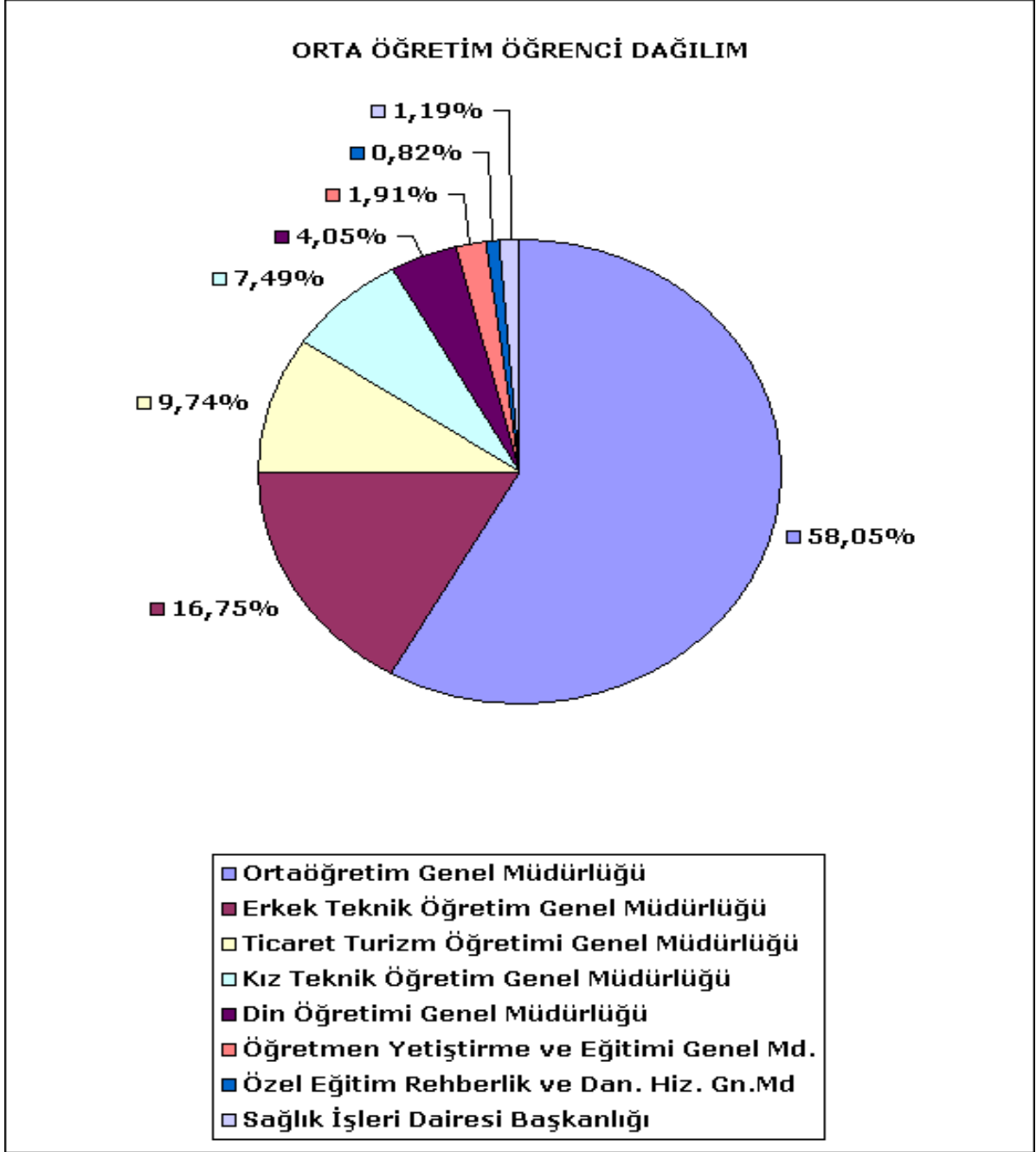
Bu genel müdürlüğe bağlı okullar; İmam-Hatip Liseleri, Anadolu İmam-Hatip Liseleri ve çok amaçlı liselerdir. Öğrencilerini, imamlık, hatiplik, Kur'an kursu öğretmenliği, gibi dini hizmetlerin yerine getirilmesine yönelik elemanlar olarak yetiştirmektedir. Diğer taraftan yüksek öğretime öğrenci de hazırlayan bu okullarda Arapça, Fıkıh, Kelam, Tefsir, Hadis vb. meslek dersleri öğretilmektedir³. Diğer meslek liselerinde olduğu gibi bu okullarda da kendi alanları dışında bir bölümü tercih ettiklerinde AOBP 0,8 yerine 0,3 ile çarpılmaktadır. Dolayısıyla alanları dışında yüksek öğretim programlarına yerleştirilmeleri mümkün olamamaktadır. Bu nedenle de son yıllarda bu okullar ile birlikte meslek liselerinde de öğrenci sayılarında önemli oranlarda azalmalar meydana gelmiştir.

Ortaöğretim kurumlarındaki öğrenci dağılımları için bkz Şekil-2, Şekil-3.

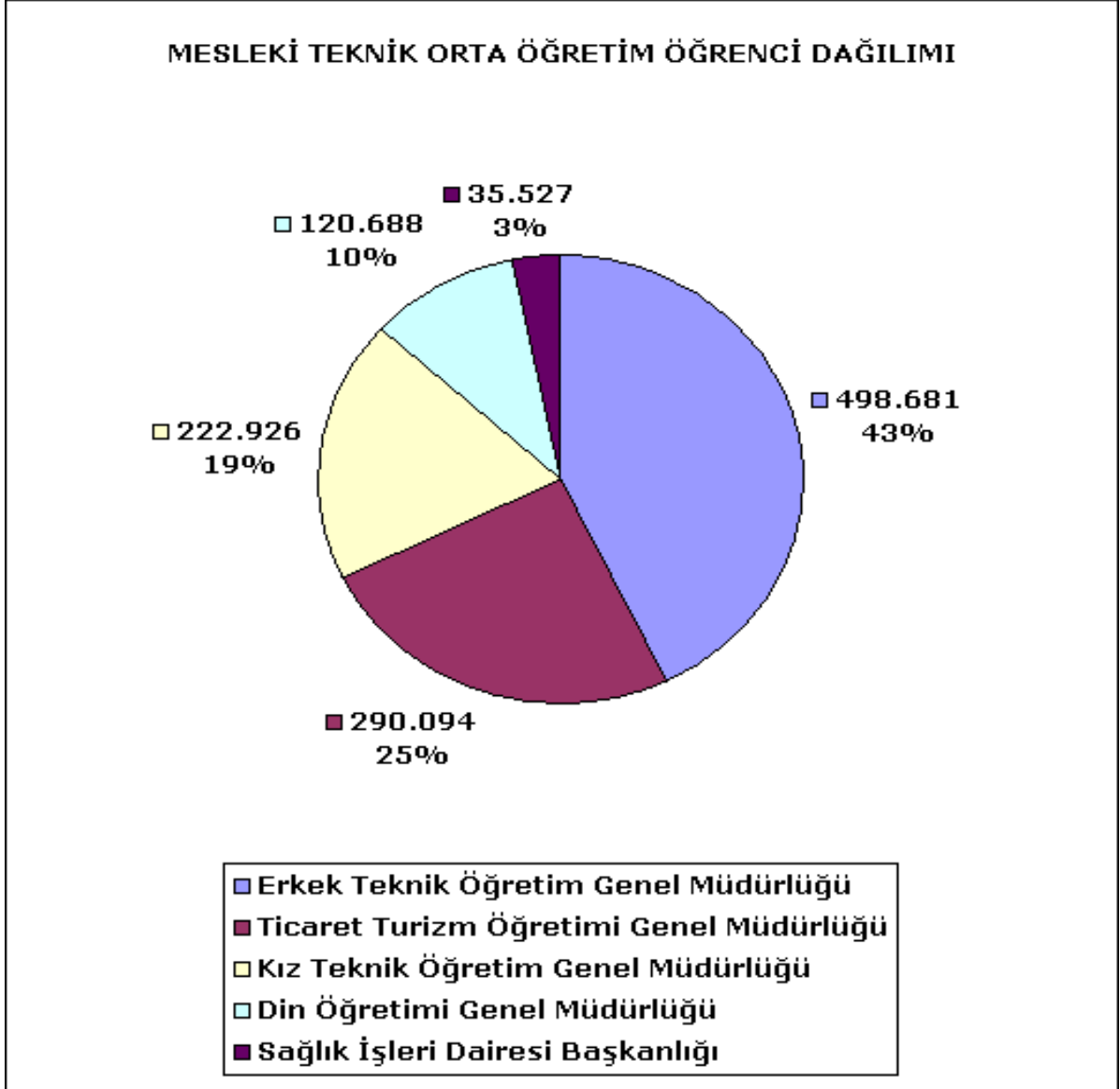
¹- http://dogm.meb.gov.tr/din_ogretimi.htm (06.01.2008)

²- <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)

³- Şişman, a.g.e., s.73.



Şekil-2: Ortaöğretim Öğrencilerinin Bağlı Oldukları Genel Müdürlüklere Göre Dağılımı
 Kaynak:http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=800&konu=orta_dagilim (23.12.2007)



Şekil-3: Mesleki Teknik Ortaöğretim Öğrencilerinin Bağlı Oldukları Genel Müdürlüklere Göre Dağılımı

Kaynak:http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=800&konu=meslek_dagilim (23.12.2007)

3. RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA OKUL YÖNETİCİLİĞİ

3.1. Yönetim ve Okul Yönetimi Kavramları

Yönetimin geçmişi, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar tarih boyunca yönetmiş ve/veya yönetilmişlerdir. Grup çalışması gerektiren her aktivite yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi de beraberinde gerekli kılmaktadır. Yazılı kaynaklarda yönetim uygulamaları, Milattan önce (M.Ö.) 3000 yılına, bir Mezopotamya medeniyeti olan Sümerlere kadar dayanır. Eski medeniyetlerden günümüze değin ulaşan tüm eserler, kolektif bir çabanın ve etkili bir eşgüdümün ürünüdür¹.

İnsanlar yaşamlarını kolaylaştırmak, düzene sokmak, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak ve bireysel olarak başaramadıkları birçok şeyi başarmak için örgütler kurmuşlardır. Bu örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi günün koşullarına ve örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına karşılık verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkündür. Bu noktada yönetim olgusunun insanoğlunun gelmiş geçmiş en önemli faaliyetlerinden birisi olduğu söylenebilir².

Yönetim insanlar vasıtasıyla iş yapmaktır. Çekip çevirmek, idare anlamında da kullanılan yönetim kavramı, değişik zaman ve bilim dallarına göre çok çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Yönetimin bir karar sorunu olduğunu düşünen ve yönetim sürecinin kararla başlayıp kararla bittiği tezini savunanlara göre yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarını sevk ve idare edip bunları kontrol etme işidir. Böylece yönetim amaçlarının gerçekleşmesi için gereksinimlerini temin etmiş olur. Yönetim bunu yaparken örgüt içindeki ve dışındaki farklı becerileri ve yararları birleştirmek zorundadır. Bu da bilimsel bir koordinasyon gücü ister. Ayrıca, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, bu koordinasyonu, içten gelen bir işbirliği izlemelidir. Böyle bir işbirliğinin doğuşu, bir kararı uygulayacak veya uygulanmasından etkilenecek kişilere, o karar eylemine katılma fırsatı verilmesiyle mümkündür³.

Başka bir tanıma göre ise yönetim kavramı, ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içerisinde çalışan birey ya da grupların faaliyetleridir⁴. Bireyin tek başına gerçekleştiremeyeceği işlerde başka birey veya bireylerle işbirliği yapması kaçınılmazdır.

¹ Karip, E., ‘‘Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı’’ Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.1.

² Keskinç, K., ‘‘Yönetim ve Okul Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar’’ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinç), Ankara, 2007, s.6.

³ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1991, s.14.

⁴ Karip, a.g.e., s.2.

İşte bu durumlarda bu iş birliğinin nasıl olacağı, hangi bireylerin hangi işleri yapacağı, hangi metotların uygulanacağı yönetimin ilgi alanıdır. Yönetim kuramları, bir ürünün ya da hizmetin üretiminde verimliliğin ve etkililiğin artırılması için insan ve materyal kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve nasıl örgütleneceğini açıklamaya çalışır. Başka bir ifade ile yönetim, yeni şartlar karşısında sosyal değerler geliştirmeyi ve uygulamayı sağlayan bir buluştur. Yöneticilikte yaratıcılık yok ise o yönetim başarısız olur. Bu yönüyle yönetim bir sanattır. Sayısal tekniklerin kullanımı, gözleme dayalı olarak geliştirilmiş ilkelerin uygulanması ve istatistiksel kontrol tekniklerinin kullanılması gibi pek çok yönüyle değerlendirildiğinde ise yönetim bir bilimdir. Yönetim biliminin ortaya koyduğu ilkelerin, tekniklerin ve deneyimlerin akli ve sezgileri kullanarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için bilimle sanatın bütünleştirildiği bir alan olarak değerlendirilmesi mümkündür¹.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim bu görevini yerine getirirken bazı bilim dallarından yardım da almaktadır. Bu bilim dalları; politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, felsefe, matematik, doğal bilimler, edebiyat, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramıdır².

Yönetim bilimi günümüze değin birçok aşamalardan geçmiştir. Yönetimle ilgili değişik dönemlerde değişik yaklaşımlar benimsenmiştir. Bunlar; klasik yönetim kuramları, neo- klasik yönetim kuramları, sistem yaklaşımı ve son olarak post modern yönetim yaklaşımıdır. Klasik yönetim yaklaşımının özünde örgütlerin verimliliklerinin mekanistik anlayışlarla artırılması vardır. Klasik yönetim yaklaşımı kapsamında ortaya atılan başlıca kuramlar ise Frederik W. Taylor'un "Bilimsel İşletmecilik" kuramı, Henri Fayol'un "Yönetim Süreçleri" kuramı ve Max Weber'in "Bürokratik Örgüt" kuramlarıdır³. Çok büyük bir etkiye sahip olan klasik yönetim kuramının ilk kez ortaya çıkışı 19. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Klasik örgüt kuramı için en can alıcı kavram, yapıdır. Klasik kuramda formal örgütlerin yapısı anahtar rol oynamaktadır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır⁴.

¹ Karip, a.g.e., s.s.2,4.

² Bursalıoğlu, a.g.e., s.s.6,7,15.

³ Keskinçilic, S. B., "Yönetim Kurumları" Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinçilic), Ankara, 2007, s.123.

⁴ Aydın, M., Eğitim Yönetimi Kavramlar Kuramlar Süreçler İlişkiler, Ankara, 2000, s.s.87,88.

Bilimsel işletmecilik kuramının mimarı Taylor'un en çok üzerinde durduğu konu verimi artırmanın yolları olmuştur. Taylor'a göre yönetimin temel hedefi işçilerin ve işverenin kazancını ve refahını maksimize etmektir. Bireysel olarak çalışanların işi üzerine odaklanarak, parça başına ücret ilkesini benimsemiştir¹. Sistem, prosedür ve iş ölçümüne dikkat etmiş ancak yapı ve hiyerarşiye pek önem vermemiştir. Taylor'un geliştirdiği ilkeler bütünüyle mekanistik anlayışın bir ürünüdür. Örgütün her boyutu işleyen bir makinenin parçaları gibi tezahür edilmiştir².

Yönetim süreçleri kuramının en önemli savunucusu Fransız maden mühendisi Henry Fayol olmakla birlikte Luther Gulick ve Lyndall Urwick'de bu kurama katkıda bulunmuş olan diğer bilim insanlarıdır. "Yönetim süreçleri", örgütün yönetimi üzerinde bir bütün olarak durmaktadır. Yönetim bir işlevler dizisi olarak görülmüştür. Yönetimi ilk kez bir süreç olarak ele alan Fayol olmuştur³. Fayol'a göre yönetimin temel işlevleri planlama, örgütlenme, emir verme, koordinasyon ve kontrol etmedir. Örgütün başarısı bu işlevlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Fayol'a göre yönetim ileriye görebilmektir. Taylor'un işçilerden beklediğini Fayol yöneticilerden beklemiştir. Taylor ile Fayol'un ortak yönleri çalışanların insani yönleriyle değil üretim yönleriyle ilgilenmiş olmaları ve insanı makine gibi görmüş olmalarıdır. Gulick ise yönetim süreçlerini; planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eş güdümlenme, raporlama ve bütçeleme olarak sınıflandırmıştır. Gulick'e göre yöneticilik kendiliğinden oluşan bir şey değildir. Bu yetenek, zihinsel güç, eğitim ve sistemli bir çaba ile elde edilir. Bu kurama destek veren bir diğer isim olan Urwick ise ussal bir örgüt yapısının yeterlilik ve moral konusundaki önemi üzerinde durmuştur. Urwick'e göre tavandan tabana doğru açık ve net bir otorite çizgisi olmalıdır. Bu durum örgütte yer almakta olan tüm unsurlarca bilinmeli ve kabullenilmelidir. Her konumun görevleri, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmeli ve ilgili herkese duyurulmalıdır. İnsanlara yetkileri oranında sorumluluklar verilmelidir. Yöneticiler astları denetlemenin yanı sıra astlar arasındaki ilişkileri de denetlemek zorunda olduklarından denetim alanlarında denetleyebileceklerinden fazla personel olmamalıdır. Her bir yöneticinin denetim alanında beş, en fazla altı kişi olmalıdır⁴.

¹ Karip, a.g.e., s.6.

² Keskinliç, S. B., a.g.e., s.s.124,125.

³ Karip, s.7,9.

⁴ Aydın, a.g.e., s.s.100-102.

Klasik yönetim modelinin üçüncü ve son yaklaşımı ‘‘Bürokratik Örgüt’’ modelidir. Max Weber ismi, bürokrasi kavramı ile bütünleşmiştir. Weber’e göre modern örgütün çalışmasında gerekli olan ilkeler; yasa ve yönetsel metinlerle belirlenmiş sabit ve resmi yetki alanı ilkesi, hiyerarşi ve kademeli yetki ilkesi, resmîlik ilkesi, kurallar ilkesi, yeterlilik ilkesi ve arşiv ilkesidir. Bürokratik örgüt yapısında uzmanlaşma, kurallara bağımlılık, hiyerarşik yapılanma ve resmîlik esastır¹. Weber ortaya koyduğu bu ilkelerin uygulanması ile ideal bir örgüt yapısının kurulabileceğini savunmuştur. Weber’in düşündüğü bürokrasi akılcı, kişisel ve duygusal bağılılığa imkan vermeyen, sosyal kurumların en mükemmel şeklidir. Weber’den sonra gelen Alvin Gouldner, Peter Blau, Robert Metron ve Philip Selznick bu yaklaşımı daha da geliştirmişlerdir². Weber’in bürokrasi kavramı, ideal bir tiptir; gerçek hayatta bulunmayabilir. Ancak, gerçek örgütlerdeki temel yönelimleri yansıtmaktadır. Analitik hedef için kullanışlı bir modeldir. Ancak bu modelin eleştirilen yönleri de bulunmaktadır. İş bölümü ve aynı işi yapma uzmanlık kazandırmakla birlikte can sıkıntısı da yaratmaktadır. Bu da verimi düşüren bir faktördür. Bu durumda moral de düşük olmaktadır. Bürokratik örgüt yaklaşımında astlar üstlerinden çekindikleri ve onlara sempatik görünmek istedikleri için olumsuz enformasyonu üstlerine iletme noktasında isteksizdirler. Bu durumsa iletişim aksaklığı yaşanmasına neden olmaktadır³.

Yönetim ile ilgili bir diğer yaklaşım da neo- klasik yönetim yaklaşımıdır. Neo- klasik yönetim yaklaşımı, klasik örgüt kuramına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Klasik örgüt kuramının üzerinde durmadığı konular üzerinde durulmuştur. Özellikle Elton Mayo ve ekibinin 1920 ve 1930’larda yürüttüğü Hawthorne araştırmaları bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Hawthorne araştırmalarının özünde de insan ilişkileri yaklaşımı vardır. Hawthorne göre klasik görüşü savunanlar insanı göz ardı ettikleri için başarılı olamadılar. Buna göre insanların özellikle sosyal çalışma şartlarının iyileştirilmesi verimin artırılmasını sağlamaktadır. Hawthorne çalışanlara karşı gösterilen tutum ve davranışın; verim ve üretim bakımından, dinlenme, ışık ve hatta ücretten daha önemli olduğu sonucuna varmıştır. İnsan İlişkileri Kuramına katkıda bulunan bir diğer isim ise Kurt Lewin’dir. Lewin’e göre üyelerin aktif katılımının sağlandığı gruplarda verimlilik otoriter gruplara göre daha fazladır⁴.

¹ Karip, a.g.e., s.11.

² Keskinliç, S. B., a.g.e., s.s.127,128.

³ Aydın, a.g.e., s.s.91,92.

⁴ Karip, a.g.e., s.s.16,17.

Davranış bilimleri yaklaşımına göre klasik yaklaşımlar ve insan ilişkileri yaklaşımı, yönetimi ve iş ilişkilerini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bu yaklaşımın en önemli savunucuları; iş birlikçi sistem anlayışını ortaya atarak örgütlerde bazı durumların bireylerin kapasitesini aşabileceğini ve bu durumlarda verimi artırmak için işbirliğinin sağlanmasının gerektiğini savunan Chester Barnard, füzyon süreci yaklaşımını ortaya atarak bireyin örgütten, örgütün bireyden etkilendiğini ve birbirlerini karşılıklı olarak kullandıklarını savunan Wight Bakke, birey ve örgüt çatışması yaklaşımını ortaya atarak sürekli olarak örgütle bireyin çatıştığını ve bu durumun örgütte verimsizliğe neden olduğunu savunan Chris Argyris, yönetsel karar yaklaşımını ortaya atarak hedeflerin gerçekleştirilme düzeyini maksimize edebilmek için en iyi alternatifin seçilmesi gerektiğini savunan Herbert Simon, X ve Y yaklaşımlarını ortaya atarak birbirine taban tabana zıt iki yönetici profili üzerinden yaptığı değerlendirmeler ile iyi bir yönetimin sahip olması gereken özellikleri belirlediğini savunan Douglas Murray McGregor ve son olarak Z kuramı yaklaşımını ortaya atarak örgüt içinde samimiyet kurulması ve buna bağlı olarak karşılıklı güvenin temin edilmesi gerektiğini, bireyin yaşamında iş ile özel hayatın bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunan William Ouchi'dir¹.

Sistem yaklaşımı modelini ortaya ilk olarak atan Ludvig Von Bertalanffy'dir. Bu yaklaşım klasik kuramla neo-klasik kuramın bir sentezidir. Max Weber'e ve bir ölçüde de Karl Marx'a dayanan sistem yaklaşımı daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ile diyalog kurmaktadır. Klasik ve neo-klasik örgüt kuramlarının dikkate almadığı formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluğu incelemektedir. Diğer kuramlardan daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Bu yaklaşıma çalışmalarıyla katkıda bulunan pek çok isimden Katz ve Kahn; sistemin girdileri olarak bu girdileri bir işleme dönüştürme sürecinden geçirip çıktılarını ürün ya da hizmet olarak sunduğunu savunmuşlardır. Böylece yönetime yeni bir perspektif kazandıran Katz ve Kahn sistemlerin dış etkilere ve güçlere tamamıyla kapalı olmaları durumunda buna kapalı sistem, açık olmaları durumunda ise açık sistem adını vermişlerdir². Kapalı sistemler girdilerini bir kez alırlar ve bir daha bunu değiştirmezler. Bu nedenle dış çevreyi fark edemezler. Bu durumsa kapalı sistemleri açık sistemlere oranla etkisiz kılar. Açık sistemler ise girdilerini değiştirebilir ve dışarıdan etkilenirler. Açık sistemde sistemin nasıl

¹ Karip, a.g.e., s.s.19-25.

² Aydın, a.g.e., s.112.

işleyeceğine karar veren çevredir. Sistem yaklaşımı kapsamında araştırmalar yapan ve yeni bir kuram ortaya atan Rensis Likert sistemi 1’den 4’e doğru sınıflandırmıştır. Sistem 1 en otoriter yönetim biçimini, sistem 4 ise en katılımcı ve demokratik yönetim biçimini temsil etmektedir. Likert araştırmaları sonucunda bu sistemlerden en çok kabul göreninin ve en ideal olanının sistem 4 modeli olduğunu savunmuştur¹.

Yönetim ile ilgili bir diğer yaklaşım da post modern yönetim kuramıdır. Dünyada bir değişim rüzgarının esmesi ile birlikte örgütler içinde yeni paradigmlar ortaya çıkmıştır. Şartların durağan olmadığı karmaşa, kaos ve değişimin hakim olduğu çevresel şartlarda klasik kuramların yerini post modern yönetim kuramı almıştır. 1950’lerin sonlarında bu kurama bağlı olarak ortaya durumsallık yaklaşımı çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yaklaşımdan farklı olarak en iyi örgüt yapısını oluşturmaya çalışmamıştır. Çünkü bu yaklaşıma göre örgüt yapısı iç ve dış çevresel koşullara göre farklılaşacaktır. Post modern yönetim kuramı kapsamında gelişen bir diğer yaklaşım da kaos yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde önemsiz ve ilgisiz gibi görünen olayların sonucu etkileyebileceği görüşü vardır. Kaos yaklaşımına göre çok küçük ve önemsiz gibi görünen değişiklikler çok büyük veya beklenmedik sonuçlar doğuracağı için uzun süreli ve güvenilir planlar yapmak faydasızdır². Toplam kalite yönetimi ilk defa Japon imalat sanayinde çalışan istatistikçiler Deming ve Juran tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra 1980’lerde Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı tarafından kullanılması ile popülerlik kazanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Halen ülkemizde de uygulanmaktadır. Toplam kalite yönetiminde en önemli husus müşteri memnuniyetidir. Müşteri memnuniyetinin artırılması için örgütte üst yönetimden en alt kademedeki çalışanlara kadar herkesin içerisinde yer aldığı bir sürekli geliştirme çabası vardır. Toplam kalite yönetiminde örgüt içerisinde takım çalışması her zaman ön plandadır³. Bugün Japonlar bu yaklaşımı da geride bırakarak Sıfır Hata Yönetimi ismiyle yeni bir yönetim tarzına yönelmişlerdir. Bu yeni anlayış yönetim biliminin yüz yıllık gelişim sürecinde ulaştığı son evre olarak kabul edilebilir. Sonuç olarak örgüt yaşamı için tüm bu yaklaşımlardan birini diğerine tercih etmeden, mümkünse birlikte kullanılmaları faydalı olacaktır⁴.

¹ Karip, a.g.e., s.s.26,27.

² Keskinliç, S. B., a.g.e., s.s.135-137

³ Karip, a.g.e., s.34.

⁴ Balcı, A., ‘‘Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırma’’ Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.24, S.2, Ankara, 1991, s.745.

Okul yönetimine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, çoğunlukla, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetimi eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşur. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır¹. Okul, eğitim hizmetinin üretilip sunulduğu bir yapıdır. Okulu bir örgüt olarak ele aldığımızda diğer örgüt yapılarından farklı girdileri, işleme süreci ve çıktılarının olduğu görülür. Okulun yönetim alt sisteminin görevi, okulla ilgili kararları vermek, çalışmalarını planlamak, örgütsel yapıyı kurmak, iletişim, koordinasyon, denetim, değerlendirme vb. yönetim süreçleri kapsamında yer alan aktiviteleri gerçekleştirmektir. Doğrudan okul yönetimi ile ilgili geliştirilen teori ve modeller oldukça sınırlıdır. Bu nedenle genel olarak okul yönetimi alanında gündeme gelen örgüt ve yönetimle ilgili bazı kavram, teori ve modeller işletme yönetimi alanında geliştirilenlerden uyarlanmaktadır. Ükelere göre, okulların kuruluş, yapı ve işleyişleri farklılıklar gösterebilmektedir. Türkiye’de okullar, devlet tarafından önceden belirlenen kanun ve yönetmeliklere göre açılmakta, örgütlenmekte, yönetilmekte ve denetlenmektedir. Okul yapısı içerisinde çeşitli rol ve statülerde görevliler vardır. Bunların her birinin görev ve sorumlulukları kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu görevliler; yöneticiler, öğretmenler ve yardımcı hizmetler sınıfı olarak adlandırılan memurlar, hizmetliler, teknik personel vb. görevlilerdir. Okul yönetiminde, okul içi öğeler kadar okul dışı öğeler de belirleyicidir. Bu öğeler, veliler, siyasal örgütler, sivil toplum kuruluşları vb. unsurlardır. Okul yönetiminde en önemli söz sahibi olan unsur okul müdürüdür. Okul müdürünün yanı sıra okulun öğrenci sayısına ve özelliklerine göre norm kadro sayısı belirlenen müdür yardımcıları da müdüre okulu yönetmede yardımcı olurlar. Okul müdürü, okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine vermiş olduğu yetki kapsamında yönetir. Bunu yaparken okul içi ve okul dışı güç ve beklentileri dikkate almak zorundadır. Okul açık sistem yaklaşımı açısından çevresiyle etkileşen bir örgüt konumundadır. Okulun çevresiyle ilişkilerinde okul aile birliği ve okul koruma dernekleri etkin olan iki formal yapıdır. Okul aile birliğinin çalışma esasları, MEB’ce hazırlanmış olan Okul Aile Birliği Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Koruma derneklerinin çalışma esasları ise Dernekler Yasasına göre düzenlenmiştir. Bu iki formal yapı okul yönetiminde yöneticilerin özellikle mali konular ile ilgili yükünü hafifletmiştir².

¹-Bursalıoğlu, a.g.e., s.5.

²- Şişman, M., Turan, S., “Eğitim ve Okul Yönetimi” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.s.108-110.

3.2. Yöneticilik ve Okul Yöneticiliği Kavramları

Yöneticilik kavramı yönetim alanında en sık kullanılan kavramlardan birisi olup hakkında çok farklı şekillerde tanımlamalar yapılmıştır. Nitekim Aydın'a göre yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, mevcut olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir¹. Bursalıoğlu'na göre ise yönetici, sadece konulmuş değerleri takip eden değil, yeni değerler de yaratan bir bulucudur². Zaleznick'e göre yönetici, ussal karar veren ve sorun çözen kişidir³. Gardner'a göre yönetici, iş görenlerin davranışlarını örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda eş güdümlenen kişidir⁴. Erdoğan'a göre yönetici belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve iş birliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunluluğunda olan kişidir. Eren'e göre ise yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişken çevre koşullarında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insan ve madde kaynaklarını uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Yöneticilik ile ilgili bu tanımları artırmak mümkündür. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi yöneticilik büyük bir sorumluluk gerektirmektedir. Bu bağlamda örneğin Bursalıoğlu'na göre yöneticinin sorumluluğu, yetkisini gücü nispetinde en iyi yönde kullanmaktır. Bunu yaparken takdir hakkını kamu yararından yana kullanmaktan kaçınmamalıdır⁵.

Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapılardan alır. Ancak yönetici, örgütsel amaçları eksiksiz olarak yerine getirirken sadece bu unsurlara bağlı kalırsa başarılı olamaz⁶. Nitekim Bursalıoğlu'na göre yöneticinin başarılı olabilmesi için birey ve grupları, önceden belirlenmiş hedeflere iyi bir şekilde yöneltebilmesi gerekir. Bunu yaparken de emretme yerine etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere başvurmalıdır. Yöneticinin başarılı olabilmek için dikkat etmesi gereken başka hususlar da vardır. İyi bir yönetici örgütün amaçları doğrultusunda insani ve fiziki kaynaklar arasında iyi bir eşgüdüm sağlayabilmelidir. Kimin? Nerede? Ne zaman? ve Hangi işte? Kullanılacağına doğru bir şekilde karar verebilmesi yöneticinin personelini iyi tanımasına bağlıdır ve başarı için hayati bir önem taşır⁷.

¹ Aydın, a.g.e., s.272.

² Bursalıoğlu, a.g.e., s.4.

³ Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Ankara, 2004, s.6.

⁴ Çelik, V., "Liderlik" Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.188.

⁵ Keskinkılıç, K., a.g.e., s.s.7,21.

⁶ Celep, a.g.e., s.7.

⁷ Keskinkılıç, K., "Yönetim Süreçleri" Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinkılıç), Ankara, 2007, s.s.99,107.

Yönetici durumunda olan herkesin tek değil ama en önemli işi karar vermek ve bunu uygulamaktır. Karar, yöneticinin, örgütü belirlenen amaçlara ulaştırmak için tercih edeceği seçenektir. Bu durumda yönetici sağlıklı bir karar verebilmek için kendisine gelen bilgi ve verileri inceleyecek, analiz edecek, değerlendirecek ve bunun sonucunda bazı sorunları görerek sorunu tanımlayacak veya amacı belirleyecektir. Yöneticinin karar verebilmesi için önünde en az iki seçenek olması gerekir. Aksi halde bir tercih yapılamayacağından karar vermeye de lüzum olmayacaktır. Nitekim bu konuda Bursalıoğlu'na göre yöneticinin doğru kararlar alabilmesi için problemi anlaması, probleme ait bilgiler toplaması, bilgileri çözümlenmesi ve yorumlaması, çözüm yollarını formülize etmesi, en verimli çözüm yollarını belirlemesi ve seçmesi, uygulaması ve değerlendirmesi gerekir. Yönetici için belli bir konuda karar vermek de yeterli değildir, verilen kararı yerine getirmesi ve takip etmesi de gerekir¹.

Yöneticilerin yöneticilik konumlarının yanı sıra, önderlik özelliklerine de sahip olmaları gerekir. Ancak her yönetici aynı zamanda önder değildir. Yöneticiler iş görenlerini örgütün amaçları doğrultusunda ne kadar motive edebilirlerse iş görenlerince önder olarak kabul edilmeleri de o kadar kolay olur².

Yönetici verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaları çok iyi tasarlamalıdır. Yöneticinin başarısında rol oynayan diğer önemli bir faktör de etkili bir planlama yapabilmesi ve bu planlamayı yönetim süreci içerisinde ustalıkla uygulayabilmesidir. Yöneticinin ustalıkla yapacağı planlama sayesinde emek, sermaye ve zaman gibi kaynaklardan tasarruf sağlanabileceği gibi tüm dikkatlerin amaca ve bunun gerçekleştirilmesine yöneltilmesi de sağlanmış olur. İyi bir yöneticide bulunması gereken bir diğer özellik de iletişim becerisinin yüksek olmasıdır. Yöneticiler, zamanlarının yaklaşık yüzde 70'ini bir şekilde iletişim ile geçirmektedirler(Henry Mirsberg 1973). Sonuçta iş görenlerin motive edilmesi, örgütün amaçları doğrultusunda kararlar alınması ve bu kararların uygulanması, çevre ile ilişkiler, üstler ile ilişkiler hep yöneticinin iyi bir iletişim ile çözmesi gereken meselelerdir. Yönetici iletişim kurarken mesajlarını açık, sade ve anlaşılır bir dille vermeli, iletişim kurduğu kişilerden zaman zaman dönütler almalı, hep söz söyleyenin kendisi olmamasına dikkat etmelidir. Ayrıca hiçbir zaman astları ve çevre ile iletişim kanallarını kapatmamalıdır³.

¹- Keskinlik, K., "Yön. Sür." a.g.e., s.s.70,71,74,75.

²- Celep, a.g.e., s.5.

³- Keskinlik, K., "Yön. Sür." a.g.e., s.s.77,79,80,89,92.

Okul yöneticiliği; toplumun eğitim gereksinimini karşılayan temel birim olan okulun, amaçlarına uygun olarak yönetilmesini sağlamaktır¹. Başka bir ifade ile bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, faaliyetleri yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi adı verilir. Her okul yöneticisinin amacı, MEB'in eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde faal durumda tutmaktır. Okul yöneticiliği denilince akla gelen ilk isim okul müdürüdür. Okul müdürü okuldaki öğretimi iyileştirmek için birinci derecede sorumluluk ve yetki sahibi olan kişidir. Okulun başarılı veya başarısız olmasında okul müdürünün rolü büyüktür. Okul müdürü dışında müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı diğer okul yöneticileridir. Onların da okulun başarı ve başarısızlığında okul müdürü kadar olmasa da etkileri büyüktür².

Okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının genişliği okul yönetiminin öneminden kaynaklanmaktadır. Okul yöneticilerinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin yararlanmayı gerektirdiği alanlarda uzmanlaşmalarını beklemek her ne kadar haksızlık da olsa yöneticiler kendilerini geliştirerek bu alanlarda yeterliliklerini artırmak durumundadırlar. Çünkü onlara geleceğimizi emanet ettiğimiz çocuklarımızın eğitimi gibi çok önemli bir görev verilmiştir. Okul yöneticilerinin bu sorumluluk ve görevlerini yerine getirebilmesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmeleri ve bunları davranışa dönüştürebilmeleri gerekir. Bunun için de okul yöneticilerinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olmaları gerekir. Bu meziyetlere sahip olan bir okul yöneticisi problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözecektir³.

Okul yöneticisi okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleyebilecek kadar örgütçü olabilmelidir. Ayrıca okulda uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmelidir⁴. Okul müdürünün, okulun vizyon ve misyonunun açıkça tanımlanmasını sağlamakla kalmayıp, bunun öğrenci, öğretmen, veliler ve çevre tarafından da paylaşılmasını sağlaması gerekir. Okul müdürü, mükemmel bir okul vizyonu oluşturma konusunda öğretmen, öğrenci ve topluma önderlik etmek durumundadır⁵.

¹ Keskinç, K., "Yön.ve Ok. Yön. Tem. Kavr." a.g.e., s.8.

² Helvacı, M. A., "Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları" Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinç), Ankara, 2007, s.s.148,155.

³ Bursalıoğlu, a.g.e., s.s.6,7.

⁴ Celep, a.g.e., s.119.

⁵ Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2002, s.s.76,77.

Okul yöneticileri zaman yönetimi konusunda da beceri sahibi olmalıdırlar. Okuldaki zamanın önceliklere göre doğru ve etkili bir biçimde planlanarak kullanılması okulun başarısında önemli mihenk taşlarından biridir. Okul yöneticileri, zamanın kullanımı konusunda uygulayacakları yöntemler ile okulda derslerin zamanında başlayıp bitirilmesini, derslerin kesintiye uğratılmamasını sağlamak durumundadırlar. Okul yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını eğitim-öğretim ile ilgili işlere ayırmaları gerekir. Okul yöneticilerinin gezinerek yönetim anlayışı çerçevesinde eğitim- öğretim ortamlarında gözlem yaparak, denetleyerek bizzat öğretim sürecine katılmaları esastır. Okul müdürü formal ya da informal olarak, öğrenmeyi kesintiye uğratmayacak şekilde sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretim sürecini izlemelidir. Okul yöneticileri öğrencilerle sürekli temas halinde olmalıdır. Öğrencilerini olumlu ve etik yönleriyle etkilemelidir¹.

Okul yöneticisinin yeni bilgi ve becerileri öğrenerek bunları öğretmenlere öğretmesi, onun öğretmenler üzerindeki etkisini artırır. Bu yönüyle okul yöneticileri okulda öğretmenlerin öğretmenleri durumunda olmalıdırlar. Bilgiyi astları ile paylaşmalıdırlar. Böylece etki alanlarını da genişletmiş olurlar. Okul yöneticileri sadece yetkilerini kullanarak öğretmenleri etkileyemezler. Uzmanlıklarını da kullanarak öğretmenleri yetiştiren bir okul yöneticisi, makamında oturan okul yöneticisine göre çok daha etkili olabilir².

Günümüzde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler çağdaş gelişmelerin paralelinde bir değişme göstermektedir. Günümüzde bilim yoğun gelişmeler ve değişimlere sahne olmakta, bu durumda eğitim yöneticilerinin rolleri de giderek artış göstermektedir. Örneğin MEB'in e-devlet projesi kapsamında gerçekleştirmiş olduğu e-okul projesi ile öğrencilerin her türlü iş ve işlemleri internet üzerinden yapılmakta ve veliler de buradan bu işlemleri takip edebilmektedirler. Bu kapsamda okul yöneticilerinin iyi birer internet kullanıcısı olmaları gibi yeni bir rol üstlendikleri görülmektedir. Küreselleşen dünyada, hızlı değişime paralel olarak teknoloji yeterliliğine sahip, teknolojiyi tanıyan, anlayan ve uygulayan okul yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Okulların lideri olan müdürler, değişimi yönetme işlevini de üstlenmektedirler. Okul yöneticilerinin göstermeleri gereken birtakım liderlik davranışları vardır³. Okul kültürünün oluşturulması, okulda sportif ve sosyal

¹- Şişman, Öğret. Lider., s.s.89-92.

²- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000, s.s.124-126.

³- Helvacı, M. A., "Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları" Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinılıç), Ankara, 2007, s.s.237,239.

etkinliklerin düzenlenmesi faaliyetlerini içeren kültürel liderlik, bunlardan ilkidir. Okulun geleceğe dönük planlarının oluşturulması, vizyonunun belirlenmesi ve çevreye kabul ettirilmesi faaliyetlerini içeren vizyoner liderlik bir diğeridir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma faaliyetlerini içeren öğretimsel liderlik bir başkasıdır¹. Öğretimsel liderlikte okul yöneticisinin zamanı daha çok öğrenme ve öğretme etkinlikleri ile geçer. Bir okul yöneticisinin etkili bir öğretimsel lider olması için öğrenme ve öğretim etkinliklerini gündelik yönetsel işlerin üzerinde tutması gerekir². Okul yöneticilerinin göstermesi gereken bir başka liderlik davranışı da etik liderliktir. Bir okul yöneticisinin etik lider olabilmesi için toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı düşünce ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşabilmeyi, kaynakların adil dağıtılması öğretilerini özümsemesi ve kişiliğinde yaşatması gerekir. Örgütlerin gelecekte ne olması gerektiği ile ilgili bir vizyon sunma, öğretmen, öğrenci, veli ve toplumu ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda değişim ve gelişime adapte etme faaliyetlerini içeren dönüşüm liderliği ve son olarak teknolojinin bütün sınıflara entegre edilmesinin sağlanması faaliyetlerini içeren teknoloji liderliği bir okul yöneticisinin sahip olması gereken başlıca diğer liderlik davranışlarıdır³.

3.3. Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Okul yöneticisinin sorumluluğu kendisini değil okulu ön planda tutmaktır. Seçim noktası olarak örgütü alan okul yöneticisi, zor bir durumla karşılaştığı zaman, okulun amaçlarından özveride bulunmaktansa kendi amaçlarından özveride bulunma yolunu tercih edecektir. Böyle davranabilmesi için okul yöneticisinin örgüt ve yönetim kavramlarını iyi bilmesi gerekir⁴. Bir okul yöneticisinin maddi ve manevi olmak üzere iki türlü sorumluluğu vardır. Maddi sorumluluk denildiğinde resmi ve yasal özellik taşıyan ve kaynağı okuldaki hiyerarşi olan sorumluluklar akla gelmektedir. Manevi sorumluluklar denildiğinde ise, kişisel ve ahlaki özellikler taşıyan sorumluluklar ifade edilmektedir⁵.

Okul yöneticileri olan müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısının görev ve sorumluluklarını belirleyen temel mevzuat 28 Kasım 1964 tarihinde yayımlanan 11868 sayılı Lise ve Ortaokullar Yönetmeliğidir. Bu konuda daha sonra hazırlanmış olan tüm mevzuat

¹ Helvacı, “Ok. Yön. Yerl. ve Atan.” a.g.e., s.s.240-242.

² Çelik, “Liderlik” a.g.e., s.199.

³ Helvacı, “Ok. Yön. Yerl. ve Atan.” a.g.e., s.s.242-244.

⁴ Bursalıoğlu, a.g.e., s.15.

⁵ Helvacı, “Ok. Yön. Yerl. ve Atan.” a.g.e., s.230.

çalışmaları bu yönetmelik esas alınarak hazırlanmıştır.

Buna göre okul müdürünün görev ve sorumlulukları şunlardır¹:

Müdürün Ödevi, Yetkisi

- Okulu müdür yönetir. Müdülden arkadaşlarına ve öğrencilere örnek olacak şekilde hareket etmesi, okulun elemanları ile iş birliği yapması istenir.
- Yönetim işlerinde müdürün yardımcıları; müdür yardımcıları, öğretmenler ve stajyer öğretmenlerdir. Bunlardan başka okullarda ihtiyaca göre, iç hizmetler şefi, katip ve hesap memuru, ders aletleri memuru, kitaplık memuru, ayniyat mutemedi ve yönetim memurları vardır. Müdür, yönetim ödevlerini bu memurlara dağıtmaya ve gereğine göre ödevlerini değiştirmek üzere Valilik yolu ile Bakanlığa öneride bulunmaya yetkilidir(LOY. Md.5).
- Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Bundan başka müdür, okulun bina ve eşyasının korunmasını, iyi kullanılmasını, temizliğini ve düzenini sağlamak ve ilgili ödev sahiplerini yakından izlemekle de yükümlüdür(LOY. Md.6).
- Müdür, öğretim işlerini, herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür. Müdüriin bu konuda ödevleri şunlardır:
 - a) Ders yılı başında öğretmenlerden öğretimle ilgili yıllık bir plân almak, bu plânların yıllık raporda tasarlanan zamanlar içinde uygulanıp uygulanmadığını denetlemek ve izlemek, müfredat programlarından bitirilmeyen kısımları nedenleriyle birlikte Bakanlığa bildirmek,
 - b) Derslerin birbirleriyle ahenkli bir surette okutulmasını ve aynı ders zümresiyle ilgili öğretmenlerle, aynı sınıfta ders veren öğretmenler arasında iş birliği yapılmasını sağlamak,
 - c) Derslerin verimini artıracak maddî olanakları hazırlamak, okulda bulunan eşya ve ders araçlarından, lâboratuvar ve işliklerden çalışma saatlerinde öğrencilerin yararlanmaları işini düzenlemek, bu araçları çoğaltmak, okul dışından getirilebilecek ders araçlarının sağlanmasına çalışmak, öğretmenlerin derslerinde bu araçları kullanmaları ve öğrencilerine de kullandırmaları işini izlemek,
 - (*) Yürürlüğe giren başka mevzuatlar ortaokullar ve ortaokullarla ilgili hükümler

¹ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (31.01.2008)

uygulamadan kalkmıştır.

- (...) ile gösterilen yerlerdeki hükümler, uygulanırlığını kaybetmiştir.
- d) Öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte yapacakları tabiat, çevre ve teknik kurumları inceleme gezilerini, eski eser ve müzeleri ziyaret gibi çalışmalarını plâna, programa bağlamak ve kolaylaştırmak, öğretmenleri bu hususta ödevlere çağırmak, 57'nci maddenin (h) fıkrasında yazılı raporları zamanında toplayıp tarih sırasıyla ilgili oldukları bilim dalının dosyalarında saklamak ve dosyaları her ders yılında yenilemek,
- e) Haftalık ders çizelgesiyle öğretmen, müdür yardımcısı ve stajyerlerin nöbet çizelgelerini düzenlemek ve uygulamak, (Haftalık ders programlarında yapılacak değişiklikler önemli bir neden olmadıkça hafta başlarında yapılır. Değişikliklerin vaktinde öğretmen ve öğrencilere duyurulması gerektir.)
- Haftalık ders programının düzenlenmesinde eğitim ilkeleri göz önünde bulundurulur. Çift öğretim usulü uygulanan okullarda öğretmenlere bir günde altı saatten fazla ders konulamayacağı gibi, öğretmenlerin bir haftalık ders saatlerinin bir ya da iki güne toplanması da doğru değildir.
- f) Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve öğrencilerini yakından izlemek, (Bir yıl içinde her öğretmenin en az iki dersine girilmesi zorunludur.)
- g) Ders içi ve dışı çalışmalarda gördüğü eksiklikler ve alınması gereken tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşmek, teftiş sonuçlarını saptayarak bu amaçla hazırlanmış olan basılı raporları işlemek ve öğretmenlerin kişisel dosyalarına koymak, ders yılı yapacağı bu incelemelere dayanarak görüşlerini her öğretmenin talim siciline yazmak, gerekli gördükçe öğretim işlerinin genel gidişi ve öğretim metotları hakkında zümre öğretmenleri ile ya da öğretmenler kurulunda görüşmeler yapmak,
- h) Öğrencilerin laboratuvar, atölye ve kitaplardan yararlanmaları için öğretmenlerin aldıkları tedbirleri yakından izlemek, öğretmenlerin öğrencilere yaptırdıkları yazılı ödevleri de ara sıra öğretmenlerden isteyerek bunların, bu husustaki yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını incelemek,

- i) Dersleri kanun ve bu husustaki emirlere ve eğitim kurallarına uygun olarak ders yılı başında öğretmenlere dağıtmak ve düzenleyeceği ders dağıtım çizelgesini incelenmek ve onaylanmak üzere valiliğe göndermek, (*)
- j) Okulla ilgili olağanüstü halleri, soruşturma sonucunu beklemezsiniz, hemen valiliğe bildirmek,
- k) Gerek öğrenciler, gerek çevreyle ilgili eğitim, öğretim çalışmaları için, çalışma saatleri dışında da okuldan yararlanılması olanaklarını sağlamak, bu arada evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul-aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapmak(LOY. Md.7).
- Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin çalışacakları, dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini iyi kullanabilecekleri bir devre durumuna getirecek tedbirleri alır. Bu hususta neler yapabileceği yönetmeliğin bu işlere ayrılan bölümlerinde gösterilmiştir(LOY. Md.8).
- Müdürün genel yönetim işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atama ilgili ödev ve yetkileri şunlardır:
 - a) Müdür, diplomaları, tasdiknameleri, belgeleri, sınıf geçme ve diploma defterini ilgili müdür yardımcısıyla birlikte imza eder ve onaylar. Bunların doğruluğundan ortaklaşa sorumludur. (*)
 - b) Müdür, okulun gider gerçekleştirme memurudur. Bu sıfatla harcama kağıtlarını ve bordroları onaylar ve bu memurluğun kanunlarla belirtilen sorumluluğunu taşır. Müdür, verilen özel yetkilerle “verile üstü” ödevini gördüğü zaman gider ve gerçekleştirme memurluğu okulun müdür başyardımcısı ya da en kıdemli müdür yardımcısı tarafından yapılır.
 - c) Müdür, ayniyat işlerini, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde, yönetip denetler.
- Müdür bu işlerinde;
 - a) Demirbaş eşya ve gereçlerinden ayniyat mutemedi olan memurla,
 - b) Demirbaş araçlarından, varsa, memuru, yoksa bu işle görevlendirilen öğretmenle,

- c) *Demirbaş eşyanın korunmasından, varsa memuru ya da Bakanlıkça görevlendirilmiş müdür yardımcısıyla yoksa okul müdürlüğüne görevlendirilen öğretmenle birlikte ortaklaşa sorumludur.*
- *Sorumlulardan herhangi birinin ayrılması durumunda devir ve teslim sorumluluğu vardır.*
- d) *Okul Müdürü: “Ayniyat Yönetmeliği” gereğince okul demirbaş eşya ve gereçlerinin sayılması için “Demirbaş Eşya ve Gereçler Sayım Komisyonu”nu zamanında ödeve çağırır. Sözü geçen yönetmelik gereğince okul ayniyat mutemetlerinin, sayımdan sonra hazırlayarak “Millî Eğitim Bakanlığı Levazım Müdürlüğü Bakanlık Ayniyat Muhasipliği”(Şimdiki adı: MEB İdarî ve Malî İşler Başkanlığı) adresine gönderecekleri tutanak ve çizelgelerin düzenlenmesini ve gönderilmesini sağlar.*
- e) *Müdür, önerisi kendisine ait olan görevlileri kanun ve yönetmelikler çerçevesi içinde önermeye, cezalandırmaya, gerektiğinde işlerine son verilmesini istemeye ve müdür yardımcısı ile memurların cezalandırılmalarını ve görevlerinin değiştirilmesini önermeye yetkilidir. (*)*
- f) *Müdür, memurlarla öğretmenlerden ödevlerini gereği gibi yapmayanlar hakkında önce kanunî yetkisini kullanır. Yetkisi dışında kalan durumları, olağanüstü nedenlerle işten el çektirilmesi gerekli görülen memur ve öğretmenlerin durumunu tez elden ilgili makamlara bildirir.*
- g) *Müdür, geçici nedenler ya da özürleri yüzünden ödevlerine gelmeyen öğretmenlerin yerine gerekli nitelikleri taşıyan ücretli öğretmenleri seçerek bunları işe başlatır...*
- *Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre işlem yapılması gerekir.(LOY. Md.9)*
- *Müdür, özel yönetmelik, emir ve kanunlarla kendisine verilen seferberlik, hava tehlikesinden korunma işlerini ve askerliğe hazırlık yönetmeliği hükümlerini yürütmekle yükümlüdür.(LOY. Md.10)*
- *Müdür, kabul etmediği bir özre dayalı devamsızlıklarla, özürsüz devamsızlıkları kanunun verdiği yetkilerle işleme koyar.(*) (LOY. Md.11)*

- *Müdür, devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğretmenlerin durumunu saptayarak ilgili makama bildirir.(LOY. Md.12)*

Müdürün en yakın yardımcısı olan müdür başyardımcısının görev ve sorumlulukları şunlardır¹:

- *Başyardımcı, okulun yönetimi bakımından müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdür bulunmadığı zamanlarda kendisine vekalet eder. Müdürün her türlü izinliliğinde ayrıca bir vekil atanmadan müdürlük görevini yerine getirir. Müdürün vereceği emir ve yönergeleri uygular. Başyardımcının ödevlerinin başlıcaları şunlardır:*
- *a) Başyardımcı, okulun yazı ve kayıt işlerini düzeninde yürütmekle görevlidir. İstatistikleri ve hesap işlerinden başka işlerle ilgili çizelgeleri gününde hazırlar. Öğrenci dosyalarının düzgün tutulması için ilgilileri denetler ve izler.*
- *b) Öğrenci karnelerini ve öteki belgeleri inceleyerek müdürle birlikte imzalar*
- *c) Okul müdürü, verile üstü ödevini gördüğü zaman gider gerçekleştirme memurluğu ödevini yapar. Gider gerçekleştirme memurluğu müdür tarafından. yapılan okullarda bütün ödeme ve harcama kağıtlarını inceleyerek parafe eder.*
- *d) Okulun eğitim ve kılavuzluk işlerinin düzenlenip yürütülmesini sağlar.*
- *e) Okulun disiplin işlerini düzene koyar ve bu işleri yakından izleyerek ilgilileri ödevine çağırır.*
- *f) Okul disiplin işlerinin bozuk gitmesinden dolayı müdürden sonra sorumluluk kendisine düşer.*
- *g) Başyardımcı, okul disiplin kurulunun başkanıdır.*
- *h) Öğretmenlerin ve memurların, ödevlerine ve derslerine devamlarını yakından izleyerek ödevine geç gelen ya da gelmeyenleri yazı ile müdüre bildirir.*
- *i) Öğretmenlerin ve memurların ödevlerinden ayrılma ve ödevlerine başlama tarihlerini saptayarak ilgili memurlara bildirir. Öğretmenlerden ve memurlardan ödevine gelmeyenlerin özür tezkerelerini ya da hastalık raporlarını alır ve bunlar hakkında gereken işlemleri yapar.*
- *j) Öğrencilerin devam işlerini izler, bu işlerle ilgili ödev sahiplerinin işlerini düzenler ve denetler. Okula gelmeyen öğrencilerin velileriyle haberleşir.*

¹ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (31.01.2008)

- k) Sağlıkla ilgili ya da önemli nedenlerle izin isteyen öğrencilere bir günü geçmemek üzere izin verir. Bir günden fazla izinler müdür tarafından verilir. (*)
- l) Başyardımcı, okulun muayene, demirbaş eşya ve ayniyat sayım komisyonuna başkanlık eder.
- m) Askerlik yaşında olup da ertelenme hakkını kaybeden öğrenciler künyelerini, bağlı buldukları askerlik şubelerine bildirmek üzere hazırlar.(LOY. Md.13)

Bir okulda müdür yardımcısı sayısı okulun türüne ve öğrenci sayısına göre farklılık gösterir. Sayısına bakılmaksızın müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları şunlardır¹:

- Müdür yardımcıları, müdürün ve müdür başyardımcısının yardımcısıdır. Müdür ve başyardımcısı tarafından verilen emirleri yerine getirmekle görevlidirler. Okulun eğitim, yönetim ve yazı işlerinden müdür yardımcısına verilecek ödevler ders yılı başında müdür tarafından ayrılarak yazı ile kendisine bildirilir.
- Müdür yardımcıları, bu ödevlerin eksiksiz olarak yapılmasından birinci derecede sorumlu olmakla beraber, kendilerine ayrılan ödevler ne olursa olsun okulun disiplin ve düzeninden, okul bina ve eşyasının korunmasından ve temizliğinden de ortak olarak ve ikinci derecede sorumludurlar.
- Müdür yardımcıları, bu işleri izleyerek ve düzenleyerek yetkileri içinde gördükleri eksikleri düzeltir, yetkileri dışında kalanları da başyardımcıya ya da müdüre bildirirler.
- Müdür başyardımcısı bulunmayan okullarda müdür başyardımcısının ödevleri müdür yardımcısına dağıtılır. Bir müdür yardımcısı bulunan okullarda müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısıyla ilgili işler müdürle müdür yardımcısı arasında bölüşülür.
- Okul içi hizmetler şefi ya da bu ödevi yapan bir yönetim memuru yoksa bu ödevlerden bir kısmı ya da tamamı müdür yardımcısına verilir.
- Okulun kâtip ve yönetim memuru yoksa bu memurların ödevleri de müdür yardımcısına verilir.(LOY. Md.14)

Okul yöneticilerinin görev tanımlarının yapıldığı bir diğer önemli mevzuat 15 Ocak 2000 tarihinde yayımlanan 2508 sayılı MEB Tebliğler Dergisidir. Buna göre okul kurum müdürünün görev tanımı yapılmış olup incelemek için bkz Ek- 15.

¹ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (31.01.2008)

II. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA YÖNETİCİLERİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI GÜÇLÜKLER

Türkiye’de resmi ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetim görevini icra ederken karşılaştıkları çeşitli güçlükler vardır. Bunları “fiziki ve ekonomik güçlükler”, “kurumsal güçlükler” ve “beşeri” güçlükler diye üç ayrı başlık altında incelemek mümkündür ve izleyen sayfalarda da böyle yapılacaktır.

1. FİZİKİ VE EKONOMİK GÜÇLÜKLER

Türkiye’de resmi ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin karşılaştıkları zorluklardan birisi “fiziki ve ekonomik güçlükler” dir. Bu kapsamdaki güçlüklerin açılımı şöylece yapılabilir.

1.1. Öğrenci Sayılarının Yoğunluğu

Türkiye’de okulların yönetimine ilişkin çeşitli sorun alanları mevcuttur. Bu sorun alanlarından biriside bu çalışmada fiziki ve ekonomik güçlükler kategorisinde değerlendirilen öğrenci sayılarının yoğunluğudur. Orta öğretim kurumlarındaki okul sayısının yetersiz olması mevcut okulların ve sınıfların kalabalık olmasına neden olmaktadır¹.

Sınıftaki öğrenci sayısının okul başarısında ve yönetiminde önemli bir etkisi vardır. Öğrenci sayısının ortalama sayının üzerinde olması durumunda hem okul başarısında hem de yönetiminde bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Öğrenmenin ve öğretmenin en iyi yolu birebir eğitimidir. Kalabalık sınıflarda öğrenme amacına uygun olarak yapılamamaktadır².

Bu konuda yapılan bir araştırma öğrenci sayısı 1-500 arasında olan okul yöneticilerinin, öğrenci sayıları daha kalabalık olan okul yöneticilerine nazaran öğrenci sayılarından kaynaklanan sorunları daha az yaşadıklarını ortaya koymuştur. Buradan hareketle öğrenci sayısının artmasının öğrencilerden kaynaklanan sorunların artması anlamına da geldiği sonucuna ulaşılmaktadır. Yine aynı çalışmada öğrenci sayılarının, öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar konusunda da etkili bir faktör olduğu sonucu ortaya çıkmıştır³.

¹ Demirtaş, H., Üstüner, M., Özer, N., “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, İstanbul, 2007, s.423.

² Akyüz, Ü., “Okul Yönetimi ve Öğretimin Değerlendirilmesi” Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, C.8, S.85, Ankara, Mart 2007, s.47.

³ Demirtaş, a.g.m., s.s.438,440,441.

Buna göre öğrenci sayısı 1-500 arasında olan okullarda öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar öğrenci sayısı 1501 ve üzerinde olan okullara göre daha azdır. Bir başka deyişle öğrenci sayısı arttıkça öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarda artmaktadır. Öyle ki öğrenci sayısı arttıkça öğretmen sayısı da artmakta hem de öğretmenlerin öğrencileri kontrol etme biçimlerinin farklılaşması ile birlikte yeni sorunlarda ortaya çıkmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere okuldaki öğrenci sayısının artması okul yöneticileri kadar öğretmenleri de rahatsız etmekte ve okul yöneticilerinin çözmesini gerektiren yeni sorunlar oluşturmaktadır. Yine aynı çalışmanın bulguları öğrenci sayısı 1-500 arasında olan okullarda okul ikliminden kaynaklanan sorunların daha az, öğrenci sayısı 1001-1500 olan okullarda daha fazla yaşandığını göstermektedir. Buna göre öğrenci sayısının artması olumlu bir okul iklimi oluşturmayı güçleştirmektedir. Bu durumda yöneticilerin, okul yönetiminde daha sık sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır. Özetle okullardaki öğrenci sayısı arttıkça öğretmenlerden, okul ikliminden, öğrencilerden, yönetimden kaynaklanan sorunlarda artmaktadır. Buradan hareketle birkaç bin öğrencisi olan büyük okulların bir anlamda sorunlara davetiye çıkardığı söylenebilir¹. Öyle ki nüfusu üç dört bin olan okulların Anadolu’da bazı köy ve kasabalardan daha kalabalık olduğu gerçeği de düşünülürse sorunun boyutunu anlamak daha da kolaylaşacaktır.

Okul yöneticilerinin okullarını etkili okul düzeyine getirebilmesi için sınıf mevcutlarının baş edilebilecek düzeyde tutulması gerekmektedir. Sınıf mevcutlarının kalabalık oluşundan olumsuz yönde etkilenen diğer bir kesimde hiç şüphesiz ki öğretmenlerdir. Sınıf sayılarının kalabalık oluşu öğretmenlerin motivasyonunda olumsuz bir etki yaratmanın yanı sıra yılgınlığa da neden olmaktadır. Ülkemizde öğretmenler kalabalık sınıflarda ağır bir öğretim yükü altında çalışmaktadırlar². Bu nedendir ki okul yöneticilerinin kendilerinden istedikleri proje çalışmaları, sınıf rehberlik hizmetleri, sosyal kulüp çalışmaları vb. etkinliklerde gönüllü ve verimli çalışmalar sergileyememektedirler. Bu durumsa okul yöneticilerini sıkıntıya sokmaktadır. Öyle ki öğrenci sayılarının kalabalıklılığı nedeniyle motivasyonları azalmış ve yılgınlığa düşmüş öğretmenlerin her hangi bir toplantıya katılmalarının bile istenilmesi sorun olabilmekte, öğretmenler değişik mazeretler ileri sürerek kendilerinin görevlendirilmesini istememektedirler.

¹ Demirtaş, a.g.m., s.440.

² Bakioğlu, A., “Öğrenci Sayısının Okul Yönetimine Etkisi ve Okul Kalitesi” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.11, İstanbul, 1999, s.23.

Sınıf ve okul mevcutlarının belirlenmesi; okul yöneticilerinin işi olmakla birlikte, öğrenci sayılarının artmasında bazı kontrol edilemeyen değişkenlerin olduğu bilinmektedir. Bunların başında devlet okullarına her başvuran öğrencinin alınması kuralından hareketle, özellikle göç alan bölgelerde önceden kestirilemeyen öğrenci artışı ve bunların başka bir eğitim kurumuna yönlendirilmesinin mümkün olmayışı gelmektedir. Bunun dışında doğum oranının yüksekliğinden kaynaklanan okul çağındaki öğrenci nüfusu da planlanamamaktadır. Ayrıca velilerin geçmiş yıllara oranla eğitim konusunda daha çok bilinçlenmiş olması ile birlikte eğitime daha çok önem verdikleri görülmektedir. Bu nedenle de çocuklarını kız erkek ayırımı yapmaksızın sekiz yıllık zorunlu eğitimden sonra okutmak için istekli olmaktadır. Lakin buna karşılık okul ve derslik sayılarının yeterince artırılmamış olması okullardaki öğrenci sayılarının artmasına neden olmaktadır¹.

MEB bu sorunların önüne geçebilmek için değişik uygulamalara gitmektedir. Adrese dayalı kayıt sistemi bunlardan birisidir. Buna göre en iyi okul en yakın okuldur görüşü benimsenmiş ve velilerin çocuklarını en yakındaki okullara kayıt ettirmeleri kararlaştırılmıştır. Ancak velilerin adrese dayalı kayıt sistemine rağbet etmedikleri görülmektedir. Bunun yerine başarılı olarak gördükleri okullara çocuklarını kayıt yaptırabilmek için hatır gönül ilişkileri ile siyasi ilişkilerini kullanarak okul yöneticilerine baskı yapmaktadırlar. Bu durum yöneticileri ziyadesiyle sıkıntıya sokmaktadır. Bölgeleri dışında kayıt almamaları konusunda çok sıkı bir şekilde amirlerince ve resmi yazışmalarla uyarılan okul yöneticileri velilerin talepleri ile bu emirler arasında sıkışıp kalmaktadırlar. Bu maksatla uygulanılmaya çalışılan Türkiye İstatistik Kurumunun adres portalına dayalı olarak kayıt yapılması uygulaması da yine bu soruna çözüm getirememiş veliler öğrencilerini istedikleri okula kayıt yaptırabilmek için ilgili kurumdaki adreslerini değiştirme yoluna gitmişlerdir. Bu nedenlerle MEB hangi bölgeye ne kadar okul yapacağını sağlıklı bir şekilde planlayamamakta dolayısıyla da başarılı olarak görülen okullarda öğrenci yığılmaları görülmekte aynı ilçe sınırları içerisinde yer alan bir okulda sınıf mevcutları 30-35 olurken başka bir okulda 60-65 arasında olmaktadır. Bu durumdan her iki okulun yöneticileri de rahatsızlık duymaktadırlar. Çünkü öğrenci sayısı fazla olan okul yöneticileri öğretmenlerden, okul ikliminden vb. durumlardan kaynaklanan sıkıntıları yaşarken öğrenci sayısı olması gerekenden az olan okullarda da yöneticiler norm kadro, bağış yetersizliği vb. sorunlar yaşamaktadır. Sonuçta okul yöneticilerinin temizlik başta olmak üzere

¹ Bakioğlu, a.g.m., s.23.

birçok hizmeti velilerden almakta oldukları bağış paraları ile karşıladıkları düşünülürse öğrenci sayısının çokluğu kadar azlığı da okul yöneticileri için sorun olmaktadır.

Sınıf mevcudunun artırılması ve normalin üzerine çıkması durumunda ortaya çıkan diğer olumsuzluklarda şunlardır; öğrencilerin kendine saygısı ve motivasyonu dolayısı ile de okul hayatının kalitesi düşmektedir. Sınıf içinde uygulamaya ilişkin kısımlar ve dolayısı ile öğretim metotları kısıtlanmaktadır. Öğretmenin ders esnasında öğrencileri ile göz teması kurması, onlara isimleri ile hitap etmesi, sınıfta mümkün olduğunca onlara söz hakkı vermesi iyi bir eğitim için gerekli olan davranışlardır. Ancak bunların kalabalık sınıflarda yeterince gösterilmesi pek mümkün olamamaktadır¹. Öyle ki öğretmen 60 kişilik sınıflarda öğrencilerinin bırakın isimlerini bilmek çoğu ile bir ders süresince bir kez bile olsun iletişim kuramamakta ve hatta göz teması bile sağlayamamaktadır. Sınıf ve okullarda öğrenci sayısının artmasının diğer bir sakıncası da disiplin sorunu olaylarında artış görülmesidir. Bu durumda yine okul yöneticilerinin uğraşmak zorunda olduğu en istenmedik sorunlardan birisidir.

Öğrenci sayılarının yoğunluğunu, okul yöneticilerinin sorun olarak algılamasına yönelik olarak yapılan bir başka araştırmada öğrenci sayısının artması ile okul yöneticilerinin okula nitelikli öğretmenlerin gelmesi noktasında sıkıntı yaşadıkları, norm kadrolarda açıklar olduğu, medya ile ilişkilerde daha fazla problem olduğu, yardımcı personelden kaynaklanan sorunlarda artış görüldüğü sonuçlarına ulaşılmıştır².

Uluslar arası değerlere göre, ortaöğretimde bir sınıfta maksimum 20-25 öğrencinin öğrenim görmesi gerekmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 1977 yılında kabul edilen sınıf başına öğrenci ve sınıf adetleri, lise statüsündeki okullarda 40 öğrenci ve 12 sınıftır³. Görüldüğü üzere DPT tarafından belirlenmiş olan standartlar uluslar arası standartların çok gerisinde kalmaktadır. Ancak ne var ki bugün ülke gerçekleri bazı bölge ve okullarda DPT standartlarını bile aratır durumdadır. Ülkemizde merkezi yerleştirme sınavı ile öğrenci alan Fen Liseleri, Sosyal Bilimler Liseleri, her türdeki Anadolu Liseleri, Anadolu Öğretmen Liseleri ile Spor Liseleri dışındaki okullarda uluslar arası standartların iki katından daha kalabalık sınıflarda öğretim yapılmaya çalışılmaktadır. Bu durumdaki okullarımızın

¹ Bakioğlu, a.g.m., s.24.

² Bakioğlu, a.g.m., s.s.30,31.

³ Hesapçioğlu, M., Meriç, B., “Okul Binalarının Tasarımı, Türkiye ve İstanbul İlinde Eğitim Tesisleri-Nüfus İlişkisi-Eğitim Planlaması ve Ekonomisi Açısından Bir Ön Çözümleme” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.6, İstanbul, 1994, s.s.126,134.

sayısı hiçte küçümsenemeyecek kadar çoktur. Resmi ortaöğretim okullarındaki öğrenci kalabalıklılığının önlenilmesi için başvuru olan ikili eğitim sistemi de çözüm olması bir yana yeni sorunlar doğuran bir sistem olmuştur. Öyle ki bu sistemde okul genelindeki öğrenci ve öğretmen sayısı kat be kat artmakla birlikte okul yöneticilerinin iş yükünü ve çalışma saatlerini olumsuz yönde etkilemiştir.

Okul öğrenci sayılarının yoğunluğuna neden olan bir diğer faktör'de günümüze değin uygulanmış olan yanlış eğitim politikalarıdır. Bu gün modern dünyada mesleki eğitimin önemi kavranmış ve bu konuda gerekli yönlendirmelerin yapılmasının gerekliliği kabul edilmişken ülkemizde halen bu konuda gerekli çalışmalar yapılamamıştır. Kalkınma raporlarında ve şura kararlarında bu konuda uluslar arası standartlar gözetilerek alınan mesleki eğitime yönlendirilme ve bu sayede iş kollarının büyük bir gereksinim duyduğu ara eleman ihtiyacının karşılanması sorunları çözüm beklemektedir. Ülkemizde hali hazırda ortaöğretim düzeyi çağ nüfusunun %63,7 si genel ortaöğretimde, %36,3'ü ise mesleki ve teknik ortaöğretimde öğrenim görmektedir. Oysa bu oran tam tersi şeklinde yapılandırılmalıdır. Böyle olmadığı içinde genel ortaöğretimde sınıf ve okul sayılarında yoğunluk yaşanırken mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında okulların fiziki kapasitelerinin kullanımında önemli miktarlarda düşüşler meydana gelmiştir¹. Bu duruma hiç şüphesiz üniversite giriş sisteminde uygulanan katsayı sistemi de çanak tutmaktadır. Çocuklarının üniversite geleceğini sınırlandırmak istemeyen veliler öğrencilerini bu nedenle mesleki ve teknik eğitim okullarına göndermeye yanaşmamaktadırlar. Bu durumda mesleki ve teknik eğitim kurumlarının ağırlıklı olarak başarı düzeyi düşük öğrenciler ile eğitim yapmalarına sebebiyet vermektedir. Neticede iş kollarının ihtiyaç duyduğu nitelikli ara eleman yetiştirilememektedir.

Avrupa Birliği standartlarına uyum için birçok konuda yasal düzenlemeler yaparak çaba harcadığımız bir dönemde Avrupa'da sınıf mevcutlarının 15 ve altında olduğu gerçeğini gözden kaçırmamız gerekmektedir². Dolayısı ile eğitimde kaliteye ulaşmak için okul yöneticilerinin önündeki önemli sorunlardan birisi olan sınıf ve okul sayılarının kalabalıklılığı sorununu çözme noktasına odaklanılmalıdır.

¹ Dilaver, a.g.e., s.64.

² Bakioğlu, a.g.m., s.36.

1.1. Bina Tesis Laboratuvar ve Ders Araç-Gereçlerindeki Yetersizlikler

Okul yöneticilerinin görevleri arasında yer alan ve yerine getirirken çok çeşitli sorunlarla karşılaştıkları bir diğer konu'da okul işletmeciliğidir. Okul yönetiminde işletmecilik denilince akla genel anlamda eğitim için kullanılacak olan bina, tesis, laboratuvar ve ders araç gereçlerinin eksiksiz olarak hazır bulundurulması ve çalıştırılması etkinlikleri gelir¹. Buradan da anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin eğitim öğretim işleri dışında müteahhitlik işleriyle de meşgul olmaları gerekmektedir. Kırılan kapı kollarından, tıkanan tuvaletlere, akıtan çatılardan kapanmayan pencerelere kadar daha bir çok sorunla uğraşmak durumunda olmaları okul yöneticilerinin işini güçleştirmektedir. Bunların bakım ve onarımlarının okulun kendi yerel imkanları ile yapılması hem maddi hem de işçilik kalitesinin kontrolü açısından oldukça güçtür. Okul bütçesini aşan büyük tadilatlarla MEB'den büyük veya küçük onarım istenilmekte, ihtiyaçlar bu suretle karşılanmaya çalışılmaktadır. Ancak burada da daha farklı sorunlarla karşılaşmaktadır.

Devlet liselerinin binaları ya bağış ya da MEB'in olanaklarıyla ilgili yönetmeliklere uygun olarak yaptırılmıştır. Binaların birçoğunun eski olması, İstanbul'a yönelik yaşanan göçle hızlanan nüfus artışı, üniversite eğitime verilen önemin artması, dolayısıyla liseye olan talebin artması, zamanında mesleki yönlendirmenin yeterince yapılmaması gibi nedenlerle binalardaki derslik ve laboratuvar gibi alanlarla ilgili sıkıntılar yaşanmaktadır. Birçok lise binasına ek bina yapılmasına rağmen sıkıntının sürdüğü ifade edilmiştir. Bu tür fiziki imkanlar açısından karşılaştırıldığında, her okulun fiziki olanaklarının farklı olduğu görülmektedir. Örneğin okulların aynı statüde olmalarına karşın laboratuvar olanakları, personel odası, sınıf sayısı bakımından farklılıklar görülmektedir².

Okul, bina, tesis ve laboratuvarları ile ders araç gereçlerindeki zamanlı zamansız kırılıp dökülmelerde kötü kullanım kadar etkili olan bir diğer faktör'de bunların belli standartlara uygun olarak yapılmamış olmalarıdır. Okul yöneticilerinin okullarında yapılan küçük veya büyük onarımlara dair teslim alma noktasında yeterli oranda yetkilerinin olmaması, bu konunun ihaleyi alan müteahhit ile MEB müteahhidi arasında cereyan etmesi uygulama açısından büyük bir eksikliklerdir. Oysa bu eksikliğin faturasını ödeyecek olan yine eğitim bina ve tesisini işletecek olan okul yöneticileridir.

¹ Gürsel, a.g.k., s. 161.

² Mozakoğlu, M., "Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Eğitim Yönetimine Yaklaşımı" Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.12, İstanbul, 2000, s.227.

Bu konuda yapılan bir araştırma, bina, tesis, laboratuvar ve ders araç gereçlerindeki kullanışsızlıktan kaynaklanan sorunların daha çok 16-19 yıllık okullarda görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum okul binalarının bu sürede yıprandığı ve fiziksel özelliklerini kaybetmeye başladığı biçiminde yorumlanabilir. Buna birde ülkemizde o yıllardaki inşaat mantığı, okul binalarının mimari özellikleri ve yapımı eklendiğinde durum daha da net olarak anlaşılacaktır¹. Özellikle 1980 li yıllarda yapılan okul binalarının o dönemki projelerin bir özelliği olarak arsanın ortasına yapıldıkları gözlemlenmektedir. Günümüzde ise daha çok ‘‘U’’ veya ‘‘L’’ tipi binalar tercih edilmekte olup öğrencilerin okul bahçesindeki kontrolleri ve arsanın kullanılabilirliği açısından daha uygun yapılardır. Eski okul binalarının çoğu ‘‘geleneksel okul mimarisi’’ gözetilerek yapılmıştır. Çeşitli hizmetler için ayrılan okul alanları ile bu hizmetlerin gereklerinin tam olarak örtüşmediği ve özellikle hantal okul yapılarının oluştuğu görülmektedir. Okul binalarındaki bu tür eksiklikler nedeniyle okuldaki öğrencilerin sosyalleşmeleri, birbiriyle arkadaşlık kurmaları zorlaşmakta ve öğrenciler yalnızlaşmaktadır. Ayrıca yönetsel hizmetlerin işlemesi sıkıntıya girmekte, zaman, hız sorunları yaşanmakta, deprem, yangın gibi olağanüstü durumlarda okul binasının tahliyesi güçleşmektedir². Tüm bunlarda okul yöneticilerinin işlerini yaparken zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

Okul yöneticilerinin zamanlarının önemli bir kısmı okul işletmeciliği sorunlarını çözmekle geçmektedir. Bahçe, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması, sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik önlemlerinin alınması okul yöneticisinin sürekli ilgilenmesini gerektiren uğraşlardır. Bu işlerde bir süreklilik esastır. Bu birimler yılda bir kez değil, her hafta hatta her gün elden geçirilmektedir. Okul bahçesinin etrafının çevrili olması, kullanılmadığı zamanlarda kapıların kapalı tutulması, basket ve voleybol gibi oyun alanlarının temiz ve kullanıma uygun olması, Atatürk büstü ve bayrak direğinin standartlara uygun ve bakımlı olması, tören alanındaki gerekli düzenlemelerin yapılmış olması okul yöneticilerinden beklenen başlıca okul işletmeciliği davranışlarıdır³. Okul yöneticileri bu konuda amirlerinin yanı sıra, veli, çevre, medya ve hatta öğrencilerinin denetim ve kontrolü altındadır. Okul yöneticilerinin eğitim öğretimden çok ucu para ve iş gücüne dayanan bu konularla ilgili işlerde zaman harcamaları yöneticilerin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler arasında önemli bir

¹ Demirtaş, a.g.m., s.444.

² Memduhoğlu, H. B., ‘‘Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı’’ Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.176, Ankara, Güz 2007, s.s.89,90.

³ Taymaz, a.g.k., s.s. 215-217.

yer oluşturmaktadır.

Eğitim binalarında toplumdan topluma gereksinmeler doğrultusunda farklı özellikler görülmektedir. Okul binalarının programlanması ve tasarımı için gerekli olan kriterler toplumların eğitim düzeylerine, gereksinmelerine, eğitim sürecinde rol oynayan kişilerin reaksiyonlarına göre belirlenmektedir. Eğitim binalarının tasarımı süreklilik gösteren bir konudur. Son dönemlerde yapılan okullarda çağdaş mimarinin değişik örneklerinin görülmesi ve geçmişe nazaran epey yol kat edilmiş olması bu anlamda sevindiricidir. Ancak yinede inşaat mühendislerinin ve mimarların bir okulda bulunması gereken birim ve kısımları bunların özellik ve büyüklüklerini okul yöneticileri kadar iyi bilmeleri mümkün değildir. Bu gerçekten hareketle okul binası yapımında okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulmalıdır. Bu durum daha kullanışlı okulların inşa edilmesini ve eğitimin hizmetine sunulmasını sağlayacaktır. Aksi halde yapılan okul binalarında tüm odaların aynı büyüklükte olması gibi lüzumsuzluklarla karşılaşmak mümkündür. Gerçi son dönemlerde bu konuda belirlenmiş olan standartlara uyulması noktasında daha çok hassasiyet gösterilmekte binanın ısınmasından tutunda aydınlatılmasına kadar eğitim için önem taşıyan tüm hususlar göz önüne alınmaktadır. Okul arazilerinin tespiti ve okul binalarının inşası öğrenci sayısı, okul türü, öğrenilen materyal, açık hava derslikleri, ders araçlarının kullanımı sonucunda gerekli olan mekansal düzenlemeler dikkate alınarak inşa edilmektedir. Okul binalarının programlanmasında öğretmenlerin derse hazırlanması, bireysel çalışma ve dinlenme yerlerinin organizasyonu da önem arz etmektedir¹. Bu hususlar dikkate alınmadan yapılan okul binalarında öğretmenlerin motivasyonları ve performansları düşmektedir. Bu da okul yöneticileri için büyük bir sorun teşkil etmektedir.

Okul binalarının inşasında dikkat edilmesi gereken bir diğer hususta okul binalarının, okula gidecek olan öğrencilerin evlerine yakın olan yerlerde inşa edilmesidir. Okul ve ev arasındaki mesafe öğrencilerin yaşı ile orantılı olmalıdır². Yerleşim merkezlerinden uzakta inşa edilen okullarda ulaşım açısından sorunlar yaşanmaktadır. Hele hele İstanbul gibi metropollerde buna bir de trafik sıkışıklığı eklenince, öğrenciler okula zamanında gelebilmek için evlerinden çok erken saatlerde çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Çoğu zaman bu nedenle okula geç gelen öğrenciler törenleri ve hatta ilk ders saatlerini kaçırmaktadırlar. Ders çalışarak

¹- Hesapçioğlu, a.g.m., s.s.123, 124.

²- Hesapçioğlu, a.g.m., s.125.

veya dinlenerek geçirmeleri gereken zamanın büyük bir kısmını yollarda geçirmektedirler. Bu şekilde okula yorgun olarak gelen öğrencilerin aynı zamanda ders dinleme verimleri düşmekte buna bağlı olarak ta başarılarında düşüşler meydana gelmektedir. Bu durum'da okul yöneticilerinin, okul binasından kaynaklanan sorunlar içerisinde karşılaştıkları bir güçlüktür.

Yöneticileri okul binaları konusunda etkileyen bir diğer faktörse okul binalarının sayılarının yetersiz oluşudur. Ülke düzeyinde okul sayısı çağ nüfusu tayinine bağlıdır. Ancak ülkemizde iş imkanlarına ve belli ölçüde de terör/güvenlik olgularına bağlı olarak köylerden kentlere doğru sürekli bir göç yaşanmaktadır. İstanbul'da bu şekilde göç alan illerin başında yer almaktadır. Bu nedenle de çağ nüfusunun hangi bölgelerde ne kadar olduğunun önceden bilinmesi ve ona göre programlama yapılabilmesi mümkün olamamaktadır. Buna bağlı olarak ta çağ nüfusunun yoğun olduğu yerlerde yeterince okul binası yapılamazken çağ nüfusunun az olduğu yerlerde gereğinden fazla okul binası yapılabilmektedir. Bu hesapların daha başlangıçta tutturulamaması nedeniyle, okul binasında bulunması gereken sınıf adetleri hesabı da şaşmakta ya da çok fazla derslikli okullar inşa edilmektedir ki buda beraberinde çok farklı sorunlar doğurmaktadır. Okul binalarının sayılarındaki yetersizlikler eğitimin çok büyük ve çok derslikli, kalabalık okullarda yapılması zorunluluğunu doğurmaktadır. MEB bu sorunu hayırseverlere yönelik kampanyalar düzenleyerek çözmeye çalışmaktadır. Bu şekilde eğitime kazandırılan çok sayıda okul binası olmasına karşın göçün önlenememiş olması nedeniyle hala okul binası sayısı çağ nüfusuna yeterli olamamaktadır. Bu durum ise okul yöneticilerinin sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.

Okul binaları için en uygun araziler kare şeklinde tasarlanmış arazilerdir. Okul arazisinin topografik şartları araziden maksimum faydalanmayı etkilemektedir¹. Sulu, dolgu zemin veya heyelan arazisinde inşa edilen okul binaları beraberinde çok farklı sorunlarda getirmektedir. Öyle ki zamanında gerekli çalışmalar yapılmadan inşa edilen okul binaları ya yıkılmak zorunda kalınmakta ya da binanın kurtarılabilmesi için bina yapımından daha fazla paralar harcanarak istinad duvarları yapılmaktadır. Bu gibi durumlarsa yine okul yöneticilerinin uğraşmak zorunda oldukları ve aslında kendilerini kat be kat aşan sorunlardır.

Okul binalarının tek katlı olmaları sağlık ve ekonomik nedenlerden ötürü tercih edilmektedir. Tek katlı binalarda merdiven olmaması emniyet açısından bir avantajdır. Ayrıca öğrencilerin açık hava ve yeşil alanlardan istifade edebilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Ancak

¹ Hesapçıoğlu, a.g.m., s.126.

öğrenci sayısı arttıkça geniş bir alana yayılan tek katlı okul binaları yerine çok katlı binalar inşa edilerek araziden tasarruf edilmektedir. Çok katlı okul binalarının yapılmasına neden olan bir diğer faktörse arazi fiyatlarının bazı bölgelerde oldukça yüksek olmasıdır. Ayrıca bazı bölgelerde okul arazisi olabilecek büyüklükte uygun arazilerin bulunamaması yine çok katlı okul binalarının yapımına sebep olmaktadır. Ortaöğretim kurumlarında okul binasının en çok üç katlı olması esastır. Ancak günümüzde bu standardın çok üzerinde yüksek katlı okullar mevcuttur. Hatta çok katlı bir apartmanı andıran görünüme sahip okul binaları da vardır. Öğrencilerin oyun oynama alanlarının ve spor alanlarının bulunmadığı ya da öğrenci sayısı ile okul bahçesinin orantısız olduğu okullarda öğrencilerin şiddete daha meyilli oldukları disiplin sorunlarının daha sıklıkla yaşandığı gözlemlenmektedir. Okul binası gibi okul çevresi de belirli bir plan ve programa göre düzenlenmelidir. Ülkemizdeki okullarda yeşil alanların ve bahçelerin yeterince olmaması üzüntü verici bir durumdur. Oysaki okul çevresindeki alanın yeşil olması, ağaçlandırılması ya da park haline getirilmesi eğitim-öğretim için olduğu kadar pedagoji ve sağlık açısından da önem taşır¹.

Okul yöneticileri okullarının çevresini düzenlemek ve öğrencilerini çevrenin olumsuz etkilerinden – seyyar satıcılar vb.- soyutlamak için ayrıca çaba göstermek durumundadırlar. Yöneticiler kimi zamanlarda öğrencilerini korumak adına okul çıkışlarında bekleyen art niyetli kişilerle muhatap olmak durumunda kalmaktadırlar. Tüm bunlar ideal bir okul bahçesinin olmamasından ötürü okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerdir. Son yıllarda uygulanmaya başlanan okul polisi uygulaması da bu soruna kalıcı bir çözüm sağlayamamaktadır. Emniyet görevlilerinin devriyelerini tamamlayıp okuldan ayrılması ile bahsedilen çevredeki olumsuz unsurlar, öğrencilere ve okul çalışanlarına sorun yaratabilmektedir. Okul bahçelerinin etrafı çevrilmiş, olumsuz dış çevreden soyutlanmış, geniş alanlara sahip, çim ve süs bitkileri ile düzenlenmiş çöp kovaları ve oturma alanları yerleştirilmiş, her zaman bakımlı, temiz ve güvenli olmaları esastır.

Okul binası değişik birimlerden oluşmaktadır. Bunlardan birisi de dersliklerdir. Dersliklerin kare ya da kareye yakın olması tercih edilmektedir. Derslik ihtiyaca uygun büyüklükte olmalıdır. Derslikler rahatça aydınlatılıp, havalandırılabilmelidir.

¹ Hesapçıoğlu, a.g.m., s.s.128, 129.

Buna göre:

- *Derslikler, laboratuvarlar, işlik vb. eğitim-öğretim mekanlarında tavan yükseklikleri giriş altına kadar bitmiş net 2,50m. tavana kadar bitmiş net 3,00m. den az olamaz. Okul koridorları ise eğer tek taraflı koridor kullanılıyorsa genişlik 2-2,5m. iki taraflı koridorlarda ise 3m. olmalıdır. Derslik kapılarının genişliği minimum 90cm. ortalama 1m.dir. genişlik 140cm. olursa kapılar çift kanat yapılıdır. Derslik kapıları koridora doğru açılabilir. Salon kapıları ise öğrenci sayısına bağlı olarak 300 öğrencilik bir kapasiteye sahip salonlarda en az iki çıkış kapısı ve iki merdiven, 800 öğrencilik salonlarda ise en az üç çıkış kapısı ve iki merdiven bulunmalıdır. Okul merdivenleri eğer üç basamaktan fazla olursa korkuluk kullanılmalıdır. Merdiven genişliği 1,4m. olduğu takdirde korkuluk iki tarafta da bulunmalıdır.*
- *Derslik içi ölçüler de ise ön sıra ile yazı tahtası arasındaki mesafe: 1,70m.,*
- *Sıra dizileri arasındaki mesafe: 0,50m.,*
- *Sıra ile pencere arasındaki mesafe: 0,40m.,*
- *Sıra dizileri ile duvar arasındaki mesafe: 0,60m.,*
- *Arka sıra ile duvar arasındaki mesafe: 0,30m..(MEBTD 1985, s.454).*

Ülkemizde öğrenci başına düşen kullanım alanı 24 öğrenci için 32m² dir. Bu alan İsveç'te 60m², Almanya'da Hamburg'da 70m² dir¹. Bu rakamlar bu konuda Avrupa standartlarının çok gerisinde olduğumuzu göstermektedir.

Ülkemizde bazı okullarda artan öğrenci sayılarına cevap verebilmek için sınıf olarak inşa edilmemiş olan alanların dahi sınıfa dönüştürüldükleri dolayısı ile bu standartların gözetilemediği görülmektedir. Tüm bu standartlar daha iyi bir eğitim ortamı oluşturabilmek için belirlenmiştir. Bu standartların dışına çıkılması eğitim kalitesinden taviz verilmesi anlamını taşımaktadır. Ancak daha önceden de ifade edilmiş olduğu gibi bazı okullarda çeşitli baskı gruplarının da etkisi ile bu standartlar hiçe sayılarak sınıflara tıka basa öğrenci konulmakta öğrenci sıraları ile yazı tahtası arasında neredeyse hiç boşluk kalmamaktadır. Bu durumda okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlardan birisidir.

Ülkemizde okul binalarında uygulanması gereken standartlar tıpkı dersliklerde olduğu gibi diğer birimler içinde tespit edilmiştir. Buna göre²:

¹- Hesapçioğlu, a.g.m., s.129.

²- Bu konuda öğretimi olarak bkz. Hesapçioğlu, a.g.m., s.133.

- *Müdür Odası 24m²., Müdür Yardımcısı Odası 16m²., Öğretmenler Odası 0-8 öğretmene kadar 16m²., 8-12 öğretmen için 24m²., daha fazla öğretmen için her öğretmen başına 1,5m². yer ilave edilir. İdari Büro 16m². (iki kişi için), Arşiv 16-24 m² dir.(MEBTD 1985, s.456).*

Türkiye'deki okul binalarının çoğu, teknolojinin etkin kullanımı açısından uygun değildir. Birçok sınıf telefon bağlantılarının kurulacağı alt yapılardan bile mahrumdur¹. Bu durum teknolojinin büyük bir oranda eğitim hayatımıza eğitim binalarımızın inşasından sonra girmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Tarihi yapılarda eğitim öğretim yapan okul yöneticileri bu konuda daha da şanssız olup binada hiçbir şekilde hiçbir gerekçe ile değişiklik yapamamaktadırlar. Bu nedenle de yöneticiler mekansal anlamda zorluklar yaşamaktadırlar.

Okul binaları, tesis ve laboratuvarlarda aydınlatma, alanın kullanılış amacına uygun olmalıdır. Avrupa ülkelerinden Hollanda'da aydınlatma konusunda sistemin, gün ışığının dersliklere en az üç saat girecek şekilde düzenlenmiş olduğu görülmektedir. Bu durumun İsveç'te dersliklerin %22'sinin pencerelere ayrılarak çözümlendiği görülmektedir. Yapay aydınlatma konusunda İngiltere'de 100lüx, Almanya'da 200lüx düzeyinde aydınlatmanın tercih edildiği görülmektedir². Ülkemizde bu konuda belirlenmiş bir standart olmamakla birlikte aydınlatma konusunun okul binalarımızda yeni yeni dikkate alınmaya başladığını söyleyebiliriz. Okul yöneticileri okullarını güzelleştirmek adına ne kadar çaba sarf ederlerse etsinler gerekli aydınlatmanın yapılmadığı mekanlarda yapılan çalışmaların öğretmen, veli, öğrenci ve çevre tarafından farkındalık düzeyi yeterli olamamaktadır.

Ülkemizde dersliklerin havalandırılması konusunda pencereler kullanılmakta olup bu da ısı kaybına neden olmaktadır. Oysa yine Avrupa ülkelerinden Almanya'da derslikler günde beş kez sıcaklık değişimlerine imkan vermeyecek şekilde doğal ya da mekanik çapraz havalandırma ile havalandırılmaktadır. Danimarka'da ise bu konuda havalandırma kanalları ya da mekanik üfleme tesisi oluşturarak uygun bir havalandırma sağlanılmaktadır³. Ülkemizde sınıfların havalandırılması konusunda henüz teknolojinin kullanımı yoluna gidilememiştir. Özellikle kış aylarında, her doğal havalandırma yani camların açılması sırasında büyük ısı kayıpları meydana gelmektedir. Ayrıca öğrenciler bu nedenle hastalanmakta ve bu konuda

¹ Turan, S., "Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.8, S.30, Ankara, Bahar 2002, s.s.279,280.

² Hesapçıoğlu, a.g.m., s.132.

³ Hesapçıoğlu, a.g.m., s.132.

sınıfta camın açılıp açılmaması noktasında karar verme sürecinde tartışmalar yaşanabilmektedir. Havalandırma konusunda önemli olan bir diğer hususta eğitim mekanlarının havalandırılmasının bu suretle derslikteki öğrencilerin veya öğretmenlerin algılarına bırakılmış olmasıdır. Elverişli bir eğitim mekanı için gerekli olan temiz hava sirkülasyonunun belli bir sistem dahilinde periyodik olarak dersliklere uygulanabilmesi mümkün olamamaktadır. Bu da öğrencilerin ve öğretmenlerin ders performanslarını olumsuz etkilemekte okul başarısına ters bir etki yapmakta dolayısıyla okul yöneticilerini zorlamaktadır.

Okul yöneticilerinin bu kapsamda karşılaştıkları bir diğer sorunda ısıtmadır. Okulların büyük bir kısmı kalorifer tesisatı ile ısıtılmaktadır. Bunun dışında kömür veya tezek yakılarak ısıtılan okullar genellikle kırsal bölgelerdeki ilköğretim okulları olup bu okullar bu çalışmanın evreninde yer almamaktadırlar. Çalışma evreninde yer alan okulların kalorifer tesisatlarında yakıt olarak kömür, mazot, fuel-oil ya da doğalgaz kullanılmaktadır. Kömür ile çalışan kalorifer tesisatlarında kömürün kazana erkenden atılarak binanın öğrenciler gelmeden ısıtılması gerekmektedir. Bu tip tesisatlarda kazanı yakmak ayrı bir ustalık isteyeceği gibi tahliye vanalarının nasıl kullanılacağına da bilinmesi hayati önem taşır. Okul yöneticileri çoğu zaman bu niteliklere sahip personel bulamamaktadırlar. Hatta zaman zaman okul yöneticileri kazanı bizzat kendileri yakarak okulu ısıtmak durumunda kalmaktadırlar. Bu tip tesisatlarda kömürün külünün okul bahçesinde ilgili temizlik ekiplerinin gelip almasına kadar muhafaza edilmesi ve hatta kömürün o alana çıkartılması bile oldukça meşakkatli bir iştir. Mazot, Fuel-oil veya doğalgaz ile çalışan kalorifer tesisatlarında kazanın yakılması daha rahat olmakla birlikte bu yakıtların ödeneklerinin alınmasında güçlüklerle karşılaşmaktadır. Ayrıca daha modern ve elektronik sistemle çalışan kazanların kullanımına vakıf kalifiye elemanların bulunamaması yine okul yöneticileri için sorun teşkil etmektedir. Milyonlarca Yeni Türk Lirası (YTL) tutarındaki ısıtma tesisatı sistemlerinin bu konuda eğitim görmemiş çoğu ilköğretim mezunu olan müstahdemlere bırakılması ile okul yöneticileri bu konudaki sorumluluklarından kurtulmuş olmamaktadırlar. Okul ve eklentilerinin ısıtılarak her zaman eğitim öğretime hazır tutulmasından yine birinci derecede sorumlu olanlar okul yöneticileridir. Isıtma konusunda en önemli noktalardan biriside binada ısı yalıtımı konusudur. Ülkemizde bu konuda da gerekli hassasiyetlerin gösterildiğini söylemek maalesef pek mümkün değildir. Isı yalıtımları yapılmadan inşa edilen okul binalarında ısı kayıpları çok olmakta, dolayısıyla

faturalar kabarmakta ve merkez bütçeden ısınma ile ilgili olarak aktarılan ödenekler yeterli olmamaktadır. Bu durumsa okul yöneticilerini zorlamaktadır.

Bir diğer önemli konu'da okulun ders araç gereçleri ve malzeme açısından donatımıdır. Okulu yaptıran kurumlar okulun donatımından da sorumlu olmalıdırlar. Ancak kuruluş aşamasındaki okullara baktığımızda malzemelerin peyderpey geldiğini görmekteyiz. Öyle ki bir okulun açılışının üzerinden dört yıl geçmiş olduğu halde bazı birimler için gerekli olan malzemeler halen gelmemiş olabilmektedir. Okul yöneticileri MEB tarafından okullarına tahsis edilen malzemeleri Akşam Sanat Okulları veya Devlet Malzeme Ofislerine (DMO) bizzat giderek nakliyelerini de okul adına kendileri karşılamak suretiyle teslim almaktadırlar. Teslim alınan bu malzemelerin taşınması, yüklenmesi, indirilmesi çoğu zaman okul yöneticilerince görev alanlarında yer almadığı halde yapılmaktadır. Oysa bu malzemelerin MEB tarafından doğrudan okulların adresine gönderilerek okul yöneticilerinin hem bu masraftan hem de çileden kurtarılmaları mümkündür. Yeni açılan bir okulda kurucu olarak okul yöneticiliği yapan bir idareci o ildeki tüm DMO depolarının yerlerini ve hatta okul mührü basımı için darphanenin yerini öğrenmek durumundadır. Bu nedenle de okul yöneticileri lojistik alanda da kendilerini geliştirmek durumundadırlar.

Okul yöneticilerinin okullarında yeterli sayıda ve kullanıma uygun fizik, kimya, biyoloji, bilgi teknoloji laboratuvarlarını hazırlama ve malzeme ihtiyaçlarını tedarik etme gibi sorumlulukları da bulunmaktadır. Tüm bu laboratuvarlar MEB, İl Özel İdareleri, Belediyeler, hayır severler vb. unsurların bağışları olmaksızın okulun kendi imkanları ile oluşturabileceği alanlar değildir. Okul yöneticileri çağdaş eğitimin bir gereği olan laboratuvarların okullarda sayıca eksiksiz ve donanımlı olarak kullanılması noktasında öğretmen, veli, öğrenci ve çevre tarafından baskı altında tutulmaktadır. Ancak yukarıda ifade edilen kurum ve kuruluşların desteği olmadan bu laboratuvarları kuramayan okul yöneticileri okullarında bu laboratuvarları kuramadıklarında zor durumda kalmakta, hatta başarısız olarak nitelendirilmektedirler. Bu laboratuvarların malzeme ihtiyaçlarının karşılanması ve eskiyen teknolojilerin yenileri ile değiştirilmesi son derece önemlidir. İyi materyallerle desteklenen öğretmenlerden daha iyi sonuçlar alınacağı kesindir¹.

Teknolojilerin alımı, laboratuvarların oluşturulması, öğretmenlerin bu teknolojileri kullanma konusunda eğitilmesinin sağlanması eğitim yöneticilerine yüklenen yeni görevlerdir.

¹ Akyüz, a.g.m., s.47.

Bilgisayarların ve bilgisayarlarla ilgili bilgi teknolojilerinin, okul yönetiminde ve sınıfta etkin bir biçimde nasıl kullanılabileceği, okulda kullanılan yazılım programlarının nasıl değerlendirilmesi gerektiği, teknolojiye yeni gelişmeler ve bu gelişmelerin okula yansımaları, eğitim yöneticilerini bu alanlarda bazı yeterliklere sahip olmaya zorlamıştır. Okul yöneticileri teknolojinin okulda ve eğitim sisteminde kullanılmasına yönelik olarak vizyon geliştirme ve teknolojiyle ilgili kullanım önceliklerini ve alanlarını belirleme durumundadır. Türkiye’de eğitim kurumlarında teknoloji ve kullanımı kurumsallaşamamıştır. Henüz eğitim ve derslik sorunlarını çözememiş bir eğitim sisteminde teknolojinin etkin kullanımını beklemek fantezi olarak görülebilir¹. Ancak her geçen gün yönetsel rolleri ağırlaşan okul yöneticilerinden materyal ve teknoloji konusunda beklentiler artmaktadır. İşte bu durumda okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar arasında yer almaktadır.

1.3. Maaş ve Ekonomik İmkanların Yetersizliği

Bütün bireyler belirli bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Okul yöneticileri de aynen bu şekilde hayatlarını idame ettirebilmek için çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerinin hayatlarını idame ettirebilmek için ihtiyaç duydukları gereksinimler ile kurumun onlara sağladığı olanaklar arasında uyumsuzluk olduğu zaman bundan hem okul yöneticileri hem de kurum olumsuz etkilenmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin işlerini yaparken karşılaştıkları güçlüklerden birisidir. Maaş ve ekonomik imkanlar bir tür özlük işlemi olup eğitim kurumlarında önemli bir alt sistemdir. Emegın karşılığı olan ödemelerin yeterli bir düzeyde oluşu, en azından yöneticilere ekonomik bir statü sağlar. Okul yöneticilerinin ekonomik statüsünde meydana gelecek gerilemeler, yönetim pozisyonlarının yetenekli ve bilgili yöneticiler için çekici olmasını önler. Oysa, toplumun okul yöneticilerinden beklentileri giderek artmaktadır. Bugün; hızlı toplumsal değişmelere ayak uydurabilmek için eğitim sisteminde gerekli düzenlemeleri yapmak görevi, büyük ölçüde, eğitim yöneticilerine yüklenmiştir. Bu nedenle; günümüzün eğitim yöneticileri bilgi yetenek ve beceri bakımından geçmiştekilere göre çok daha üstün durumda olmak zorundadırlar. Başka bir ifade ile; görev ve sorumlulukları günden güne artan eğitim yöneticilerinin nitelik yönünden yeterli duruma getirilmesi kaçınılmaz olmuştur. Ne var ki, parasal olanaklar yönünden de okul yöneticilerinin yeterli durumda olması gerekir². Ancak günümüzde MEB’in ücret politikalarına bakıldığında

¹- Turan, a.g.m., s.s.271,272,275,279,280.

²- Kaya, a.g.k., s.159.

okul yöneticiliğinin bu anlamda hiçbir cazibesinin olmadığı görülmektedir. Öyle ki öğretmen maaşları ile okul yöneticileri maaşları arasında hiçbir fark bulunmayıp burada esas olan faktörler hizmetteki kıdem, eşin çalışıp çalışmadığı ve çocuk sayısı gibi etkenlerdir. Bu etkenler arasında da önemli rakamsal farklar olmayıp küçük düzeyde oynamalar meydana gelmektedir. Buna göre 5. derecenin 1. kademesinde bulunan, eşi çalışan ve çocuksuz bir okul yöneticisinin 2008 yılı şubat ayı itibari ile maaş bordrosuna göre alacağı ücret 1,063,93YTL dir. Aynı derece ve kademe yer alan yine evli ve çocuksuz bir öğretmenin aynı döneme ait alacağı maaş tutarı da yine 1,063,93YTL dir. 1. derecenin 4. kademesinde yer alan eşi çalışmayan ve iki çocuklu bir okul yöneticisinin 2008 yılı şubat ayı itibari ile maaş bordrosuna göre alacağı ücret 1,352,32YTL dir. Yine bu özelliklerdeki bir öğretmenin alacağı maaşta aynıdır. Bir de bu rakamlara öğretmenlerin haftada altı saat egzersiz yapma hakkı bulunduğunu, okul idarecilerine ise bu hakkın tanınmadığını ilave edecek olursak okulu sabah herkesten önce gelerek açan ve yine okulu akşam herkesten sonra kapatarak giden kısacası mesai saati olarak herkesten fazla bir süre ile okulda bulunan okul yöneticilerinin bu çalışma süresi fazlalığına rağmen daha az ücret aldıkları görülmektedir. Eğitim camiası için diğer bir önemli gelir kaynağı da ek derslerdir. Burada da yine ek ders saatlerinin birim ücretlerinde bir farklılık görülmemektedir. Aynı değer üzerinden alınan ek ders saatlerinin sayısında ise az da olsa bir kısım farklılıklar bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin maaş karşılığında derse girdikleri altı saatin dışında bir altı saat daha derse girerek haftada altı saat ek ders alma hakları bulunmaktadır. Ayrıca ders niteliğinde yönetim görevi vardır ki bunun kaç saat alınacağına dair sınırlamada esas olarak okul türleri alınmıştır. Yani okul türlerine ve yöneticilik görevinin mahiyetine göre bu ücret değişiklik arz etmektedir. Bu konuda daha geniş bilgi için bkz Ek-16. Burada öğretmenlerin bu kadar saat ek ders bulamadıkları veya yaz tatilinde bu ek dersleri alamadıkları düşünülebilir ancak unutulmamalıdır ki öğretmenlerimiz yaz aylarında 1 temmuz itibari ile tatile girdiklerinde okul yöneticilerinin mesaieleri devam etmekte ve onlarda yıllık izinlere çıktıkları tarihlerde bu ek dersleri alamamaktadırlar. Ayrıca resmi ortaöğretim kurumlarında yapılan ortalama yükseltme ve sorumluluk sınavlarında öğretmenler birkaç gün okula gelerek sınav yapıp yöneticilerin tüm yaz boyunca okula devam ederek aldıkları ücretleri kısa bir sürede alabilmektedirler. Oysa okul yöneticileri de bu sınavlarda görev almaktadırlar. Sınav programını yapmaktan tutunda sınav günlerinde nöbet tutmaya, sınav evraklarını teslim alarak muhafaza etmeye kadar birçok konuda görev aldıkları

halde bu sınavlarda her hangi bir ücret alamamaktadırlar. Tüm bunlar okul yöneticiliğinin ücret açısından öğretmenlikten hiçbir fazlası bulunmadığını göstermektedir. Burada anlatılanlardan öğretmenlerin aldığı ücretin yüksek olduğu sonucu da çıkartılmamalıdır. Burada anlatılmak istenen sorumluluk, çalışma saatleri ve kariyer açısından öğretmene nazaran çok daha fazla bir efor gerektirdiği halde okul yöneticiliğinin ücret bakımından öğretmenlikten daha cazip olmadığı gerçeğini vurgulamaktır.

MEB okul yöneticiliği sorumluluğunu, çeşitli nedenlerle, düşük ücretle yüklemeye devam etme politikasından vazgeçmelidir. Eğitim ve okul yöneticiliğini parasal bakımdan çekici duruma getirmek amacıyla, yöneticiler için yeterli bir ödeme sistemi geliştirilmelidir. Aksi taktirde düşük bedelle alınacak liderlik altında görülecek eğitimsel ve toplumsal kayıplar, yetersiz yöneticilerin fiyatını gerçekte çok yükseltecektir. Böyle bir ödeme sistemi geliştirilirken ücretlerin, yönetici görev ve sorumluluklarıyla bağdaşmasına, içte uyumlu ve dışarıyla yarışabilir nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Bunun dışında benzer işlere benzer ücretlerin ödenmesi, asgari geçim standardının göz önünde tutulması, örgütsel verim ve sendika hakkının olup olmayışı dikkate alınmalıdır. Ayrıca unutulmamalıdır ki doyurucu bir ücret sistemi en azından kuramsal olarak rüşvete elverişli bir ortamın doğmasına engel olur. Diğer meslek gruplarında da olduğu gibi eğitim yöneticiliğinin de de doyurucu ücretler alamayan bazı okul yöneticileri bu açığı haksız yollardan kapatma davranışlarına başvurabilmektedir. Yönetimde yeterlik düzeyinin yükseltilmesi büyük ölçüde doyurucu parasal olanaklarla yetenekli yöneticilerin mesleğe çekilmesine bağlıdır¹. Bu konuda 2000 yılında İstanbul İli genelinde okul müdürlerine yönelik olarak yapılan bir çalışmada okul müdürlerinin %94'ünün aldıkları maaşları yetersiz bulduğu sonucuna ulaşılmıştır².

Okul yöneticilerinin bu başlık altında karşılaştığı bir diğer sorunsal okulların gereksinim duydukları mal ve hizmetleri alabilecek bütçelere sahip olmamalarıdır. Devlet bütçesinden okullar için yeterli ödenek verilmemekte, okulların sadece elektrik, su ve yakıt gibi sınırlı giderleri devlet tarafından karşılanmaktadır. Diğer gereksinimlerin karşılanabilmesi için gerekli maddi kaynaklar genellikle bağış yolu ile temin edilmektedir. Bu bağışları toplayabilmek ise okul yöneticilerinin kişisel yetenekleri ile ilgilidir³. Bu nedenle okul

¹ Kaya, a.g.k., s.s.159,160,215.

² Mozakoğlu, a.g.m., s.226.

³ Demirtaş, Z., ‘‘İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.44, Ankara, Güz 2005, s.500.

ihtiyaçlarını karşılamak için yüz kızartmak durumunda kalan okul yöneticileri lüzumlu lüzumsuz birçok kişiye de gebe kalmaktadırlar. Sağlıklı bir eğitim için çevrenin sürekli maddi desteğine ihtiyaç duyan okullarda bu amaçla okul aile birlikleri ve okul koruma dernekleri kurulmuştur. Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken aile birlikleri ve koruma dernekleri üyeleri ile de ters düşmemeleri onlarla uyumlu çalışmaları gerekmektedir¹. Aksi hallerde okullarda bir huzursuzluk ortamı oluşmakta ve okul amacına yönelik çalışmalardan uzaklaşabilmektedir. Maalesef her zaman okul yöneticileri ile aile birlikleri ve koruma dernekleri arasında istenilen uyum sağlanamamaktadır. Bu da yine okul yöneticilerini sıkıntıya sokmaktadır.

Büyük sorumluluklar üstlenen okul yöneticilerine ekonomik açıdan yeterli desteğin devlet tarafından verilmesi başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Bu aynı zamanda sosyal bir devlet olmanın bir gerekliliğidir. Bu anlamda topun okul yöneticilerine atılmış olması etik değildir. Bu gün uygulanmakta olan sistem okul yöneticisini birçok sorunu çözmede yalnız bırakmaktadır. Okul yöneticilerinden parasal anlamda devlet desteği çekildiği gibi okul gelirlerinden eğitim sistemine para akışı da istenmektedir. Okullarda çalıştırılmakta olan kantinlerden tutunda, spor alanlarına, otoparklara, hafta sonu yapılan yetiştirme kurslarına kadar birçok konuda ilçe ve il payları istenilmektedir. Bu payların toplanılmasında sosyoekonomik yapısı çok zayıf olan okullara yardım edileceğinin gerekçe gösterilmesi de bir diğer yanırlıktır. Çünkü bu payların alındığı okulların çok büyük bir kısmı zaten bu yardıma ihtiyacı olan okullardır. Bu şekilde yardım edilen okulların hangilerinin olduğu ve bunlara ne kadar yardımlar yapıldığı konusu da şeffaf olmayan bir husustur. Bunların herkesçe bilinmesi vicdanları rahatlatacaktır. Okul yöneticilerinin para konusu ile bu denli muhatap olmaları tekrar ele alınıp tartışılmalıdır. Özellikle ekonomik girdiler konusunda her okula belli oranda adil bir yaklaşımda bulunulmalıdır. Bugün işleyen sistemde okulun olanakları yer aldığı çevrenin maddi olanaklarıyla kısıtlı kalmaktadır. Bilimsel eğitimin gerektirdiği donanım MEB tarafından asgari her okulda ortak bir tavırla oluşturulmalıdır².

Ekonomik sorunlar devlet tarafından bu şekilde ele alınmayıp çevre unsurlarına bırakıldığında sosyoekonomik düzeyi üst seviyede olan okullarda fiziksel eksiklikler, fazla

¹ Çelikkaya, H., “Okul Yöneticisinin Eğitici ve Yönetici Özellikleri” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.11, İstanbul, 1999, s.117.

² Mozakoğlu, a.g.m., s.231.

yaşanmazken, sosyoekonomik düzeyi alt seviyede olan okullarda fiziksel eksikliklerin çok yaşandığı görülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada bu durum üst sosyoekonomik şartlardaki okullarda öğrenci velilerinin daha fazla katkıda bulunması ile açıklanmıştır. Bu sosyal gerçek karşısında okul yöneticilerinin elleri kolları bağlıdır. Ne kadar gayretli, dürüst ve çalışkan olurlarsa olsunlar sosyoekonomik düzeyi alt seviyede olan okullarda çalışan okul yöneticilerinin devletten ekonomik destek almadan yapabilecekleri sınırlıdır. Yine bu durum sonucudur ki okullar arasında sosyoekonomik düzeye göre gözle görülür belirgin farklılıklar oluşmaktadır. Bu durumsa eğitimde fırsat eşitliğine engel teşkil etmektedir. Okul çevresinin sosyoekonomik düzeyi bu tip sorunlara kaynaklık etmektedir. Özetle devletin eğitime ayırdığı kaynakların daha çok sosyoekonomik düzeyi düşük çevrelerde yer alan okullara aktarılması bu okullarda görev yapan okul yöneticilerini bu sorun karşısında ezilmekten kurtaracaktır¹.

1.4. Personel Eksikliği ve Fazlalığı

Okul yöneticilerinin, bir örgüt olarak okulun amaçlarını gerçekleştirmek için iyi bir ekibe sahip olmaları gerekir. Aksi halde başarısızlık kaçınılmazdır. Unutulmamalıdır ki, nitelikli bir hizmet, ancak nitelikli bir personelle mümkündür. Bu ekip, öğretim kadrosu ile diğer personelden oluşmaktadır. Öğretim kadrosu, yöneticiler ve branş öğretmenlerinin yanı sıra okul rehber öğretmeni, kütüphaneci vb. elemanları da kapsamaktadır. Okulun gelişmişlik düzeyine göre, bu uzmanlara başkaları da eklenebilir². Bunların dışında kalan ve eğitimci olmayan memurlar, hizmetliler, işçiler vb. çalışanlarda diğer personeli oluşturmaktadır. Bu ikinci grupta yer alan personel her ne kadar eğitimci olmasa da dolaylı eğitim görevleri vardır. Bu nedenle de dikkatle seçilmeleri ve çalıştırılmaları gerekir. Eğitimci olmayan personelin okulun işletme ve bakımı konusunda çok önemli rolleri vardır. Bu personel özellikle teknik eğitim veren okullar için daha büyük bir önem taşır. Ayrıca pansiyonlu olan yatılı okulların bu tür personel kadrosu eksiksiz olmalıdır. Çünkü birçok tehlikelere karşı, okulun ve içindekilerin korunması görevi bu personele aittir. Okullarda akıllı ve becerikli bir hademenin görevsel statüsü okul yöneticileri için büyük önem taşır³.

Personel sayıları konusunda, belirleyici olan kıstas ‘‘Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik’’ hükümleridir. Ancak ne var ki bu konuda rasyonel bir dağılım bulunmamaktadır. Günümüzde

¹ Demirtaş, H., a.g.m., s.s.442,443,445.

² Aydın, a.g.k., s.s.191,192.

³ Bursalıoğlu, a.g.k., s.s.46,47.

öğretmenlerin ülke düzeyinde dağılımlarında dengesizliğin olduğu bilinmektedir. Nitekim, bir yanda tüm alt yapı olanaklarına karşın öğretmensiz veya yetersiz sayıda öğretmenle eğitim öğretim çalışmalarını sürdürmeye çalışan okullar; diğer yanda maaş karşılığı okutmakla yükümlü olduğu ders saatlerini dahi doldurmayan, hatta neredeyse öğretmen ve öğrenci sayısının eşitlendiği okulların varlığı bilinen bir gerçektir¹. Buna göre norm kadroların belirlenmesindeki esaslar şunlardır²:

- Müdür Norm Kadrosu

Kapsama dahil okul ve kurumların her biri için bir müdür norm kadrosu verilir. Ancak, özel eğitim kurumları hariç bünyesinde 6-8 inci sınıfları bulunmayan ilköğretim kurumlarından;

a) Öğrenci sayısı 150'den az olanlara,

b) Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılanlara, müdür norm kadrosu verilmez. Birden fazla okul ve kurumun aynı bünyede yer aldığı kurumlar için bir müdür norm kadrosu verilir(MEBNKY. Md.6).

- Müdür Başyardımcısı Norm Kadrosu

Kapsama dahil okul ve kurumlardan;

a) Yatılı veya pansiyonlu okullara,

b) Öğrenci sayısı 500 ve daha fazla olan;

1) Her türde ki Anadolu liselerine,

2) Fen liselerine,

3) Çok programlı liselere,

c) 3308 sayılı Çıracılık ve Meslek Eğitimi Kanunu uygulaması çerçevesinde işletmelere beceri eğitimi için en az 100 öğrenci gönderen meslekî ve teknik öğretim okullarına,

d) Bünyesinde ilköğretim okulu ve lisenin birlikte bulunduğu özel eğitim okullarına,

e) Müdür yardımcısı sayısı üç ve daha fazla olan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarına, bir müdür başyardımcısı norm kadrosu verilir. Birden fazla okul ve kurumun bir müdüre bağlı olarak örgütlendiği kurumlar için ise yukarıda belirtilen şartlarda sadece bir müdür başyardımcısı norm kadrosu verilir(MEBNKY. Md.7).

¹ [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/92.html\(03.03.2008\)](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/92.html(03.03.2008))

² [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html\(03.03.2008\)](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html(03.03.2008))

- *Müdür Yardımcısı Norm Kadrosu*

Kapsama dahil okul ve kurumlardan;

e) Ortaöğretim okullarında; Öğrenci sayısı:

1)501'e kadar 1, 2)501-1201'e kadar 2, 3)1201-2001'e kadar 3, 4)2001 ve daha fazla 4, Ayrıca, (f) bendinde sayılan kurumların dışındaki okul ve kurumlara;

1) Yatılı veya pansiyonlu olması, 2) Döner sermayeli olması, 3) Tam gün tam yıl eğitim uygulaması yapılması,hallerinde her bir özellik için 1 müdür yardımcısı norm kadrosu daha verilir. Ancak, bir okul veya kurumdaki müdür yardımcısı sayısı hiçbir şekilde 7'yi geçemez(MEBNKY. Md.8).

- *Genel Bilgi ve Meslek Dersleri Öğretmeni Norm Kadrosu*

Örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarında, genel bilgi ve meslek derslerinden haftalık toplam ders yükü; a)6-31 saate kadar 1, b)31-42 saate kadar 2, c)42'den fazla olması halinde her 21 saat için 1, öğretmen norm kadrosu verilir. Bu şekildeki hesaplama sonrasında artan ders yükünün en az 15 saat olması halinde ilave olarak 1 öğretmen norm kadrosu daha verilir. Ancak, Anadolu ve fen lisesi statüsündeki okullar ile mesleki ve teknik eğitim merkezleri, özel eğitim okul ve kurumları hariç, aynı yerleşim merkezinde bulunan okul ve kurumların branşlar itibariyle öğretmen norm kadrosunun belirlenmesinde; o yerleşim merkezindeki (birden fazla eğitim bölgesi oluşturulmuşsa her bir eğitim bölgesindeki) okul ve kurumların aynı branşlardaki haftalık ders yükü toplamı dikkate alınır. Belirlenen kadroların okul ve kurumlar itibariyle dağıtımı, toplama dahil edilen her bir okul veya kuruma o branştaki ders yükü en fazla olandan başlanılarak her 21 saate bir kadro olacak şekilde yapılır. Bu şekilde yapılacak dağıtımda artan norm kadro, bakiye ders yükü en fazla olan okul veya kuruma verilir. Eğitim bölgeleri oluşturulmamışsa, birden fazla merkez ilçesi bulunan illerdeki her bir ilçe ayrı yerleşim merkezi olarak değerlendirilir(MEBNKY. Md.11).

- *Atölye ve Laboratuvar Dersleri Öğretmeni Norm Kadrosu*

Örgün ve yaygın eğitim okul ve kurumlarında (halk eğitim merkezleri hariç) atölye ve laboratuvar dersleri için haftalık toplam ders yükü;

a) 15-41 saate kadar 1, b) 45-81 saate kadar 2, c) 81-121 saate kadar 3, d) 121-161 saate kadar 4, e) 161-201 saate kadar 5, f) Ders yükünün 200'den fazla olması halinde

her 40 saat için 1, öğretmen norm kadrosu verilir. Bu şekildeki hesaplama sonrasında artan ders yükünün en az 20 saat olması halinde ilave olarak 1 öğretmen norm kadrosu daha verilir.

Ancak, mesleki ve teknik eğitim merkezleri, Anadolu statüsündeki okullar ile özel eğitim okul ve kurumları hariç, aynı yerleşim melezinde bulunan okul ve kurumların branşlar itibariyle öğretmen norm kadrosunun belirlenmesinde; o yerleşim merkezindeki (birden fazla eğitim bölgesi oluşturulmuşsa eğitim bölgesindeki) okul ve kurumların aynı branşlardaki haftalık ders yükü toplamı dikkate alınır. Belirlenen kadroların okul ve kurumlar itibariyle dağıtımı, toplama dahil edilen her bir okul ve kuruma o branştaki ders yükü en fazla olandan başlanarak her 40 saate bir kadro olacak şekilde yapılır. Bu şekilde yapılacak dağıtımda artan kadro, bakiye ders yükü en fazla olan okul veya kuruma verilir. Eğitim bölgeleri oluşturulmamışsa, birden fazla merkez ilçesi bulunan illerdeki her bir ilçe ayrı yerleşim merkezi olarak değerlendirilir(MEBNKY. Md.12).

- Rehber öğretmen norm kadrosu

- 1) Özel eğitim okul ve kurumlarından öğrenci sayısı 25 ve daha fazla olanların her birine 1,
- 2) İlk ve orta öğretim kurumlarından öğrenci sayısı 150 ve daha fazla olanların (ilköğretim kurumlarında okul öncesi ile 1-5. sınıf öğrenci sayılan hariç) her birine 1,
- 3) Yatılı veya pansiyonlu okulların öğrenci sayılarına bakılmaksızın her birine 1, rehber öğretmen norm kadrosu verilir. Buna, özel eğitim kurumlarında öğrenci sayısının 100 ve 100'ün katlarına, diğerlerinde ise 500 ve 500'ün katlarına ulaşması halinde her defasında 1 rehber öğretmen norm kadrosu eklenir. Bir yerleşim merkezindeki her okulda en az 1 rehber öğretmen norm kadrosu doldurulmadan 2 nci ve müteakip norm kadrolar atamalarda kullanılmaz(MEBNKY. Md.13).

Hizmetli ve memur ihtiyacı okul müdürü tarafından bir üst makama yani İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bildirilmektedir. Ancak İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri kendi emirlerine atanmış olan yeterince hizmetli ve memur bulunmadığından bu kapsamda okullardan gelen talepleri karşılayamamaktadırlar. Hatta bugün birçok ilçe milli eğitim müdürlüğünün kendi bünyesindeki memur ve hizmetli kadrosunda dahi açıklar bulunmaktadır. Bunun temel sebebi de tıpkı öğretmen alımlarında olduğu gibi ihtiyaç kadar memur ve hizmetli atamasının

yapılmamasıdır. Bu durum daha çok Maliye Bakanlığının MEB'e tahsis etmiş olduğu kadroların mevcut ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olamamasından kaynaklanmaktadır. Okul yöneticileri bu yaygın sorun karşısında dolduramadıkları kadroları bağış, aile birliği hesapları vb. özel gelirleri ile finanse ederek personel çalıştırmaktadırlar. Bu şekilde kendi imkanları ile ücretli, sözleşmeli vb. statülerde personel çalıştırmayan okul yok denecek kadar azdır. Son zamanlarda okul yöneticileri mali külfetleri azaltmak maksadıyla ve sigorta iş ve işlemlerinin doğuracağı iş yükü ve sorumlulukları da göz önüne alarak okullarının temizlik işlerini firmalara ihale etme yoluna gitmektedirler. Oysa bu sorun MEB tarafından merkezi bir sistemle, denetim yetkisi okul idarelerinde olmak kaydıyla, hizmet satın alma yoluna gidilerek çözümlenmelidir. Okul yöneticileri bu şekilde dışarıdan yönetmeliklere uygun olan kişileri ücretli olarak kendileri çalıştırdıklarında büyük sorumluluklar almaktadırlar. Öyle ki bu kimsenin yapacak olduğu olumsuz bir davranış kuruma ve hatta okul yöneticisine mal edilecektir. Okul yöneticilerinin dışarıdan bu şekilde çalıştırdıkları kişiler hakkında detaylı bir araştırma yapma imkanları da bulunmamakta, birileri referans alınarak bu kişilere okullarda iş verilmektedir. Halbuki bu iş verme konusunda merkezi bir sistemin olması okul yöneticilerini bu anlamda sorumluluk almaktan kurtaracaktır. Kendilerini başkalarının fevri ve olumsuz davranışları konusunda doğrudan sorumlu hissetmeyecek olan okul yöneticileri daha rahat olacaklardır.

Okul yöneticileri sosyo-ekonomik gelir düzeyinin düşük olduğu bölgelerde boş olan personel kadrolarını bu şekilde dışarıdan dolduramamakta bu da ayrı bir zorluk noktası oluşturmaktadır. Bu boş kadroların okul yönetimlerince dışarıdan doldurulması durumunda tüm yük velinin sırtına yüklenmektedir. Bu da okul yöneticilerinin yine velilerden para toplaması anlamını taşımaktadır. Gerekli sayıda personelin çalıştırılmaması durumunda birçok ders boş geçmekte, okul iyi temizlenememekte, personel iş yükünden dolayı huzursuz olmaktadır¹. Ayrıca okul yöneticilerinin görevleri arasında yer alan ve bu personel vasıtası ile gördüğü işlerde; eğitim, öğretim, parasal işlemler (maaş, yan ödeme, aile yardımı, fazla çalışma, ders ücreti, yolluk, doğum, tedavi, ölüm, cenaze yardımı), derece yükselmesi kademe ilerlemeleri, ısınma, aydınlanma, her türlü demirbaş bakım onarım vb. işlerde aksamalar meydana gelmektedir². Dolayısı ile okul yöneticileri asli vazifeleri olan okulu amaçlarına ulaştırmada başarılı olamamaktadırlar.

¹- Mozakoğlu, a.g.m., s.225.

²- Sarıtaş, M., "Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler" Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007, s.179.

Personel sayısının azlığı kadar çokluğu da sorunlar yaratmaktadır. Bir örgüt olarak okulun gereğinden fazla büyümesi ve kalabalıklaşması okul yöneticilerinin personel üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Ayrıca iletişimin de zayıflaması ile ikili ilişkilerde kopukluklar meydana gelmekte ve örgüt ikliminde bozulmalar oluşmaktadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada öğretmen sayısının 1-25 olduğu okullarda, öğretmen sayısı 51-75 olan okullara nazaran okul yönetiminde karşılaşılan sorunların daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır¹.

Yine bu konuda yapılan bir başka çalışmada ise okul yöneticilerinin büyük bir kısmının personel eksikliğinden çok fazla, personel fazlalığından ise kısmen etkilendikleri sonucunu ortaya çıkartmıştır². Buradan da okul yöneticilerinin bu başlık altında karşılaşılan sorunlardan personel çokluğunu, personel eksikliğine tercih ettikleri sonucuna ulaşmak mümkündür.

2. KURUMSAL GÜÇLÜKLER

Türkiye’de resmi ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin yönetim görevi esnasında karşılaştıkları zorluklardan bir diğeri ise “kurumsal güçlükler” olup şöylece sunulabilir.

2.1. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü

Bilindiği üzere örgüt iklimi iş görenlerin işe güdülenme düzeyini etkileyen önemli bir etkidir. Okulun örgütsel iklimi, çalışanların davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğerinden ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Okul iklimi bir bakıma okulun bireysel kişiliğidir. Dolayısıyla bir okulda örgüt iklimi ile ilgili olarak karşılaşılan güçlükler, başka bir okuldaki ile bire bir örtüşmez. Yöneticilerin yönetimde karşılaştıkları güçlüklerde okuldaki örgüt iklimi ve kültürü belirleyici bir rol oynar. Örgüt iklimi hem iş performansını hem de çalışanların doyumunu etkilemektedir. Bu yüzden ki örgüt iklimi örgütün hedeflerine ulaşmasına olanak sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Örgüt iklimi kısaca örgütteki çalışanların düşünceleridir. Örgüt iklimi, örgütün nasıl çalıştığı konusuna odaklanırken, örgüt kültürü niçin belirli bir tarzda çalıştığına odaklanır³. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, orada iyi bir örgüt iklimi var demektir. Aksi halde ise örgüt iklimi zayıf veya kötüdür. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları

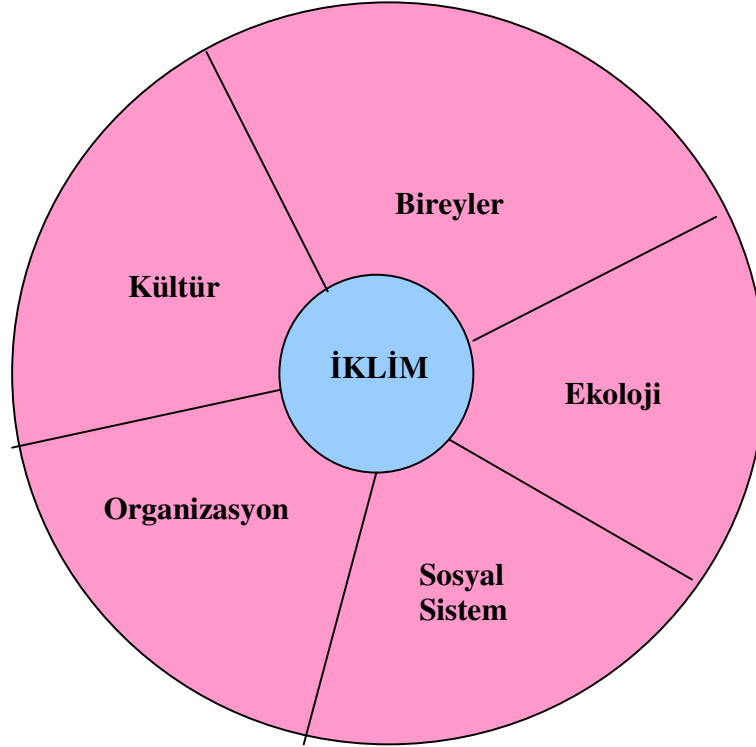
¹ Demirtaş, H., a.g.m., s.438.

² Erol, F., “Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.1, Ankara, Kış 1995, s.67.

³ Balcı, Bucak, E., “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi Yönetimde Ast Üst İlişkileri” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.7, Muğla, Bahar 2002, s.s.11,13,14.

içinde farklılıklar gösterebilir¹. Bir kurumda sık sık nefret, engellenme ve kızgınlık gibi duyguların gelişmesi örgüt iklimini olumsuz etkiler. Kötü bir örgüt ikliminden örgüt büyük zararlar görür. Bu durum, iş görenlerde iş doyumusuzluğuna neden olur. Okul yöneticileri ılımlı bir örgüt iklimi oluşturarak çalışanlarla kurum arasındaki çatışmayı yönetebilmelidirler².

Örgüt ikliminin öğelerinden ilki olan birey, örgütte görev alan ve çalışmalara katılan insanları, ikinci öğe olan ekoloji, örgütün tesis, bina, araç-gereç, teknoloji gibi her türlü fiziksel ve maddi kaynaklarını, üçüncü öğe olan sosyal sistem, insanların oluşturduğu alt sistemlerden kurulu girdi, üretim ve çıktı yapısını, dördüncü öğe olan organizasyon örgütteki görev ve yetkilerin dağılımını, beşinci ve son öğe olan kültür ise örgütteki insanların algı, tutum, inanç, norm ve değerlerini ifade etmektedir³.



Şekil-4: Örgüt İkliminin Öğeleri

Kaynak: Taymaz, a.g.k., s.74'ten alınmıştır.

¹ Karaköse, T., "Okul Yöneticisinin Kültürel Liderliği" Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, C.7, S.82, Ankara, Aralık 2006, s.48.

² Korkmaz, M., "Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.43, İstanbul, Yaz 2005, s.404.

³ Taymaz, a.g.k., s.s.75,76.

Açık, iyi bir iklime sahip olan bir okulda okulun amaçları ve politikası ilgililerce benimsenmiş, okul yöneticileri yönetim işlevlerini hatasız olarak yerine getirmiş, okulda görevli insanlar arasında yakın ve samimi ilişkiler bulunmakta, okuldaki insanların moralleri ve doyum dereceleri yüksek, okuldaki iş görenler yeterince güdülenmiş ve bağlanmış, okuldaki insanlar okullarında bulunmaktan gurur duymakta, okulda iletişim ağı iyi işlemekte ve insanlar etkilenmekte demektir¹.

Her toplumun nasıl kendine has bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerinde kendilerine has kültürleri vardır. 1930'lardan itibaren kültür, örgütsel davranış bilim dalının bir kavramı olarak literatüre girmiştir. Örgüt kültürü konusunda birçok çalışma yapılmış ancak bu çalışmalar 1980'li yıllara kadar antropolojik yaklaşımlar çerçevesinden öteye gidememiştir. 1970'li yıllarda batı ekonomilerinin ve işletmelerinin yaşadığı durgunluğa çözüm yolları aranırken örgütte rasyonel yaklaşımla belirlenemeyen öğelerinde olduğu anlaşılmıştır. Bu noktada örgütsel kültür bugünkü çağdaş niteliğine kavuşmuştur. Buna göre örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda kültürün nasıl oluştuğu, geliştiği ve nasıl yönetilebileceğine ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Bununla birlikte kültürün etkileri ve bunlardan, örgütü daha verimli kılmak için yönetimde nasıl yararlanılabileceği üzerinde de durulmuştur².

Örgütsel kültürün tanımlanması güç ve karmaşıktır. Örgütsel kültürle ilgili tanımlara bakıldığında, tanımların temelinde inançlar, paylaşılan değerler ve düşünceler olduğu görülür. Buna göre dile getirilen bir anlayışta örgütsel kültür; "ne yapılacağı veya yapılmayacağı konusundaki inançlardır"³, "örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliğidir". Bir başka tanıma göre ise örgütsel kültür; "varsayımlar, değerler, düşünceler, duygular, normlar ve etkinlik örüntüleriyle toplumsal bir süreçtir". Örgütsel kültürün fiziksel bir varlığının olmayışı örgütsel kültürü anlamayı güçleştirmektedir. Örgütsel kültürün önemli bir kısmı günlük davranış ve inanışlardan oluşur⁴. Örgütsel kültür ile ilgili olarak yapılmış olan bir başka tanıma göre ise örgütsel kültür; "bir grup ya da örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel

¹-Taymaz, a.g.k., s.76.

²- Ölçüm, Çetin, M., "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü" Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.11, İstanbul, 1999, s.247.

³- Şahin, S., "Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.39, İstanbul, Yaz 2004, s.460.

⁴- Şahin, S., "Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler" Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, S.2, İstanbul, Kasım 2004, s.372.

değerler, semboller ve uygulamalar bütünüdür’’¹.

Örgütsel kültürün başlıca özellik ve işlevleri; örgütü diğerlerinden ayıran farkları belirleme, örgütsel bağlılığı geliştirme, davranışlarda tutarlılığı sağlama, anlam yaratıcısı ve denetim mekanizması olma, çalışanlara kimlik duygusu kazandırma, örgütsel çıkarları üstün tutma, doğruyu ve yanlışını belirleme, neyin nasıl yapılacağı ve neyin önemli olduğu konusunda uygun standartlar belirlemedir².

Okul yöneticilerinin okullarında ideal bir örgüt kültürünü yerleştirebilmeleri için iş görenlerinin örgüte yüksek derecede bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Bu bağlılık içinde iş görenlerin örgüte duygusal açıdan bağlı olması, örgütten ayrılma ile ortaya çıkacak kaybın göz önüne alınması ya da örgütte kalma zorunluluğunun hissedilmesi ile mümkündür³. Ücret, üst ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş koşulları, ilerleme fırsatları gibi faktörler nedeniyle örgüte bağlılık artar veya azalır. Görüldüğü üzere çalışanları örgüte bağlayacak olan faktörlerin büyük bir kısmı okul yöneticilerinin tasarrufu dışındaki etmenlerdir. Bu durumsa okul yöneticilerini iyi bir örgüt iklimi ve kültürü oluşturmakta sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Öyle ki yeterli ücret alamadığını düşünen iş görenler okuldaki işlerini ikinci plana itmekte okuldaki vazifelerini adeta bir angarya gibi görmektedir. Sonuçta da okulu amaçlarına ulaşırma noktasında vazife gören okul yöneticileri iş görenleri ile bu nedenlerden ötürü çeşitli hususlarda çatışmalar yaşayabilmektedir. Yönetici davranışları ne kadar demokrat olursa çalışanların örgütsel bağlılığı da o kadar fazla olacaktır. Buna bağlı olarak ta demokratik okul yöneticilerinin yönetimindeki okullarda örgüt iklimi ve kültürü daha iyi yerleşmiş olacaktır.

Okul kültürünün temelinde yer alan başlıca öğeler;öğrenme için akışkan bir atmosfer oluşturma öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler oluşturma, okul düzeyinde amaç belirleme, programı ve öğretimi denetleyen öğretim liderliğini sağlama, okul içinde etkili bir iletişim mekanizması oluşturma, aile ve çevrenin desteğini yapılandırma, öğrencilere yakın olma, akademik mükemmellik için uğraşma, yüksek isteklilik yaratma, meslektaşlarla iyi geçinme vb. konuları kapsamaktadır⁴.

¹- Gedikoğlu, T., Şahin, S., Büyükelbaşı, Ö., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.19, İstanbul, 2004, s.74.

²- Şahin, “Ok. Müd. Dön. Sürd. Lid.” , s.372.

³- Terzi, A.R., Kurt, T., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.166, Ankara, Bahar 2005, s.s.101,109.

⁴- Şahin, “Ok. Müd. Dön. Sürd. Lid.” , s.373.

Okullarda örgütsel bir kültürün oluşturulmasında ve geliştirilmesinde okul yöneticilerinin önemli bir payı vardır. Okul yöneticileri bir kültürel lider olarak, okulun en iyi olmasını sağlamak için zaman ve enerjisini gelenekler, grup normları, değerler ve güncel alışkanlıklar oluşturmaya ve okul ortamında paylaşılan değerleri artırmaya harcamak zorundadırlar. Okul kültüründe değerler birer gelenek haline getirildiğinde bürokratik kurallar azalacak ve iş görenler kendi davranış normlarını düzenleyebileceklerdir¹.

Okul yöneticisinin temel görevi okul kültürünü biçimlendirmek, geliştirmek ve devamlı hale getirmektir. İyi bir okul yöneticisi okul kültürünün yaratıcısı ve yöneticisidir. Okul yönetiminin işi okul ve sınıf kültürü oluşturmaktır. Öğretmen ve öğrencileri öğretime hazır hale getirmek için okul yöneticisi öğretmen değerlendirme, personel geliştirme gibi etkinliklere girişerek adanma ve uyum sağlayıcı bir okul kültürü oluştururlar. Okul yöneticileri örgüt kültürü oluştururken öğretmenlerin enerjilerini, yüksek düzeyli düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştirebilecek yönlerde geliştirmeye yönelik faaliyetler düzenlerler².

Okul yöneticilerinin okul kültürünü biçimlendirmesi üç aşamalı bir süreçtir. Buna göre okul yöneticileri ilkönce, kültürün tarihi sürecini, günlük norm ve değerleri analiz edecek kadar incelerler. İkinci aşamada, okulun esas amaç ve misyonunu destekleyen kültürel elementleri belirlerler. Üçüncü ve son aşamada kültürün olumsuz görüntülerini dönüştürmeye çalışarak olumlu taraflarını kuvvetlendirerek kültürü şekillendirirler. Bu anlamda örgüt kültürünü dört ana sınıfta incelemek mümkündür. Bunlardan ilki insan ilişkileri ve güvene dayalı olan, örgüt üyeleri arasında karşılıklı ilişki ve bağlılığın söz konusu olduğu destek kültürüdür. İkincisi, rasyonel ve yasal yapılanmaların söz konusu olduğu, kişisel ilişkilerden arındırılmış, kurallar ve standartların geçerli olduğu bürokratik kültürdür. Üçüncüsü, kurallardan çok işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesini ön planda tutan, bireysel sorumluluğa önem veren başarı kültürüdür. Dördüncüsü ve sonuncusu ise ilgi noktası örgütsel amaçlar olan, iş merkezli görev kültürüdür. Bu konuda yapılmış olan bir araştırma liselerde destek kültürünün en az, başarı kültürünün en çok rastlanılan örgüt kültürü tarzı olduğu sonucunu ortaya koymuştur³.

Okul kültürü öğretmenlerin birbirleriyle, velilerle, öğrencilerle ve okul yöneticileri ile

¹- Gedikoğlu, T., Şahin, S., Büyükelbaşı, Ö., a.g.m., s.74.

²- Şahin, "Ok. Müd. Dön. Sürd. Lid." , s.s.373,374.

³- Terzi, A. R., "İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.43, Ankara, Yaz 2005, s.s.425,426,434.

olan ilişkilerini etkiler. Ayrıca, okul kültürü okuldaki problemlerin nasıl çözüleceğini yeni fikirlerin uygulama yöntemlerini ve çalışanların işlerini nasıl yapacağını da etkilemektedir. Sağlıklı bir okul kültürünün oluşabilmesi için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin moral ve güdülenmesine dikkat etmesi gerekmektedir¹. Başarılı okul yöneticileri öğretmenleri okulun vizyon ve misyonuna sıkı sıkıya bağlı hale getirirler.

Okul kendine özgü bir kültür oluşturarak öğrencilere istendik davranış değişikliğini kazandırmaya çalışır. Okulun bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi için okul yöneticisinin etkili kültürel liderlik davranışı sergilemesi gerekmektedir. Okullar başlı başına gelenek ve kurallar topluluğudur. Öğrenci ve öğretmenlerin okula gelmesinden tutunda derse giriş ve çıkışına kadar gelenek ve kurallara uygun birçok davranışlar sergilenir. Güçlü gelenekleri, törenleri ve sembolleri içeren ve derinden algılanan okul kültürü, öğrencilerin başarısını olumlu etkilediği gibi öğretmenlerin verimlilik ve tatminlerini de olumlu yönde etkiler².

Örgüt kültürü toplum kültüründen bağımsız olarak düşünülemez. Toplumsal kültür birçok yönden örgüt kültürü üzerinde etkilidir. Bu nedenle okul yöneticileri okullarında sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturabilmek için okulun bulunduğu çevredeki toplumsal kültürü de iyi tanımak zorundadırlar³.

Örgüt kültürü üzerine yapılan bir araştırmada, cinsiyet, bu kurumdaki hizmet süresi, bitirilen fakülte türü, yönetim görevi ve okul sektörünün örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu, ancak yaş, medeni durum, çalışma hayatındaki hizmet süresi ve branşın örgüt kültürü üzerinde bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır⁴.

Okul kültürü, okulun felsefesini de yansıtır. Okul felsefesi devletin eğitim felsefesiyle paralel ve aynı doğrultuda olmak durumundadır. Okul kültürünü benimsemeyen öğretmen ve yönetici, devletin eğitim felsefesine de aykırı davranmaktadır. Eğitim sistemimizde örgütsel kültürün yeterince yerleştirilememiş olduğu yadsınamaz bir gerçektir⁵. Bundan en çok zarar gören ve etkilenense okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin kurumlarında örgüt kültürünü yerleştirmede zorluk çekmelerinin temel sebebi ise milli bir eğitim politikamızın olmayışdır. Her iktidar değişikliğinde sil baştan yenilenen eğitim sistemi nedeni ile örgütsel kültür zayıf

¹ Terzi, İlk. Öğrt. Ok. Örg. Kült., a.g.e., s.424.

² Arslan, H., Kuru, M., Satici, A., "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.44, Ankara, Güz 2005, s.s.456,457.

³ Karaköse, a.g.m., s.47.

⁴ Ölçüm, Çetin, a.g.m., s.259.

⁵ Arslan, a.g.m., s.466.

kalmaktadır. Bunun dışında iş görenlerden bir kısmının yeniliklere karşı olması da okul yöneticisini örgüt kültürü oluşturmada zorlayan hususlardan birisidir. Okul yöneticisinin yaratıcı lider davranışından rahatsız olan meslektaşları tipik bazı tepkiler verebilmektedirler. Bu tepkiler şöyle olabilmektedir; ‘Ayağı yere basmıyor?’, ‘Başka bir dünyada yaşıyor!’, ‘Biz bunu denemiştik, işe yaramamıştı’ vb¹. Değişmeye karşı direnme çok çeşitli şekillerde etkili olduğundan okul yöneticilerinin karşılaştıkları en şaşırtıcı sorunlardan birisidir. Değişmeden etkilenecek olan iş görenlerin değişmeye karşı direnmeleri, her yenileşme girişiminde göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Okulda iş görenler alışkanlık, bağımlılık, belirsizlik, ekonomik sebepler ve güvenlik nedenlerinden dolayı değişmeye karşı bir tutum sergilerler². Okul yöneticilerinin bu kısır döngüyü yenerek okul ikliminde ve kültüründe değişiklik yapmaları oldukça zordur. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticisinin örgüt kültürü oluşturmada köklü bir okul yerine yeni kurulan bir eğitim kurumunda çalışmasının avantaj sağlayacağı düşünülebilir.

2.2. Takdir Yetkisinin Kullanımı ve Yetki Yetersizliği

Okul yöneticiliği sadece kuralcılık demek değildir. Yerine ve durumuna göre, görevin genel amaçlarına ters düşmemek kaydıyla risk alabilme becerisi de gerektirir. Yerine ve durumuna göre, otoriteyi sarstırmamak için, her olaya müdahale etmemek veya bazı olayları görmezlikten gelmek, bazen de hoşgörü ile affetmek gerekir. Kısaca yönetici takdir yetkisini, ilke olarak, kamu yararını da dikkate alarak öğrencinin ve personelin lehinde kullanılmalıdır. Kanunun herhangi bir hüküm koymadığı durumlarda yöneticiler, kendi görüş ve düşüncelerine göre hareket ederler. Okul yönetmeliklerinde, hukukun problem çözme fonksiyonu yerine yeni problemler yaratma işlevine dönüştüğü kurullarla karşılaşılabilir. Böyle durumlarda çıkar yol, yeni yazılı düzenlemeler yapıncaya kadar, olayların görmezlikten ve duymazlıktan gelinmesi davranışıdır³. Ancak ne var ki en tecrübeli yöneticiler bile bu taktikleri uygularken bazı soruşturma ve incelemeler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurumun işleyişi açısından böylesine riskler almak durumunda kalan okul yöneticileri bu nedenlerle bazen yer değişikliğine tabi tutulmakta ve hatta açığa dahi alınmaktadırlar.

¹ Hesapçioğlu, M., Bakioğlu, A., “Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.9, İstanbul, 1997, s.71.

² Özdemir, S., “Değişme ve Yenileşme” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.s.231-233.

³ Çelikkaya, a.g.m., s.s.118,119.

Takdir yetkisinden ve bu yetkinin gereğine uygun kullanımından söz edebilmek için yönetimin elinde birden çok çözüm yolu bulunmalıdır. Aksi halde yöneticinin takdiri diye bir durum söz konusu olamaz. Tek bir seçenek varsa bu durum takdir yetkisinin dışında bir zorunluluktur. Yönetici takdir yetkisini kullanırken, kamu yararından sapmamalı, özel, kişisel veya siyasi yararlar düşünmemelidir¹. Çağdaş yönetim yaklaşımına göre, yöneticiler gereğinde çalışanlarını takdir etmelidir². İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasından ve takdir edilmesinden hoşnut olurlar. Ödül denilince akla sadece maddi imkanlar gelmemelidir. Zaten ülkemizde okul yöneticilerinin maddi ödül yetkileri son derece sınırlıdır³. Takdir etme değişik şekillerde olabilmektedir. Bunların başında ücret artışı, terfi, daha iyi iş verme, daha fazla sorumluluk verme, övme gibi yöntemler gelir. Bu takdir yöntemlerinden okul yöneticisinin yetkisinde olan ve maalesef en az etkili olan övme ve daha fazla sorumluluk vermedir. Bu iki takdir etme yöntemi dışındaki başlıca takdir yöntemlerine ait yetki merkezdedir.

Eğitim örgütlenmesi kamu girişimi olduğundan dolayı karşılaşılabilecek her olay, sorun ya da durumları kanun metinleriyle çözmek mümkün değildir. Eğitim sisteminin en alt biriminin görev ve işlevleri ile bunların yönetici ve diğer personelinin görev ve yetkileri yasalarla ve bunları açıklayan yönetmelik ve genelgelerle belirtilmiştir. Eğitim sisteminin örgütlenmesine bakıldığında takdir yetkisinin üst birimlerde toplandığı görülmektedir. Ancak, okulların bölge ve çevre koşulları dikkate alındığında okul yöneticilerinin takdir yetkisinin bulunması gerektiği aşıkardır⁴.

Çalışanların takdir edilmeleri büyük önem taşır. Çünkü insanları sizin için yaptıkları bir şeyden dolayı takdir ettiğinizde, kendilerini daha iyi hissederler ve daha fazlasını yapmak isterler⁵. MEB'deki ödül sistemi, yöneticilere yeterince değişik ödül verme imkanı sunmamaktadır. Ayrıca okul çalışanlarının takdir edilmesi yetkisi doğrudan okul müdürüne ait değildir. Okul müdürü teşekkür belgesi ile ödüllendirilmesini istediği başarılı çalışanları için Kaymakamlık, Valilik ya da Bakanlığa yazılı başvuruda bulunabilir. Diğer taraftan görevini

¹ Aydoğan, İ., Yaylacı, F., "Eğitim Yöneticisinin Takdir Yetkisi" Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.171, Ankara, Yaz 2006, s.s.204,205.

² Okutan, M., "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları" Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.157, Ankara, Kış 2003, s.93.

³ Şişman, Öğret. Lider., s.101.

⁴ Aydoğan, Yaylacı, a.g.m., s.206.

⁵ Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, 2003, s.16.

üstün başarı ile yaptığı belirlenen iş görenler için hazırlanacak gerekçeli raporla memurlar için Valilik, öğretmenler için doğrudan MEB'e başvurarak Takdirname verilmesi önerisinde bulunabilirler. Birinci derece sicil amiri olarak okul müdürü görevini olağanüstü başarıyla yapan okul çalışanları için bir aylık maaş tutarında ödüllendirme yapılması teklifinde bulunabilir. Diğer taraftan son altı yıllık sicil notu ortalaması 90 ve üzerinde olan çalışanlar kademe ilerlemesi ile ödüllendirilirler¹. Buradan da anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin çalışanlarının ödüllendirilmesi hususunda teklif etme hakkı bulunup doğrudan ödül verme hakları yoktur. Oysa okul çalışanları ile bire bir muhatap olup mesai yapan okul yöneticisi iken öğretmenini doğrudan ödüllendirme yetkisi okul müdürünün değildir. Bu da yönetim açısından bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu durum karşısında ödüllendirilmeyi bekleyen birçok öğretmen ödül alamadıklarında bundan doğrudan okul yöneticilerini sorumlu tutmakta haklarının yendiğini düşünmekte ve hatta okul yöneticilerine karşı tavır almaktadırlar. Halbuki okul yöneticilerinin ilçe milli eğitim müdürlüklerine ödüllendirilmesi için teklif etmiş oldukları her isim ödül alamamakta bu isimler ilçe milli eğitim müdürlüğünde kurulan bir komisyon marifetiyle incelenmekte ve orada karara bağlanmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırma okul çalışanlarının büyük bir kısmının okul müdürlerinin ödüllendirme mekanizmasını yeterince kullanmadıklarını düşündükleri sonucunu ortaya koymaktadır².

Takdir etme davranışına birde cezai müeyyideler açısından bakmakta fayda vardır. Yasal sistemimizde okul müdürünün çalışanlarına uyarma ve kınama cezasından daha ağır bir ceza verme yetkisi yoktur. Aylıktan kesme, kademe ilerlemesinin durdurulması, Devlet memurluğundan çıkarma vb. cezalar için ancak bir ön inceleme ve soruşturma sonucunda karar verilebilmektedir. Müdür dışındaki diğer okul yöneticilerinin ise hiçbir şekilde ceza veya ödül verme yetkileri bulunmamaktadır. Öğretmenlerin sicil işlemleri, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Değerlendirme, ilke olarak sicil raporlarına dayanmakla birlikte memurla ilgili son değerlendirmede bu raporlar yanında, varsa müfettiş raporlarından da yararlanır. Öğretmeni tanıyarak değerlendirme yapan yalnızca birinci sicil amiri olan okul müdürüdür. Yöneticilere değerlendirmeler ile ilgili bir uzmanlık eğitimi verilmemiş olması da yöneticilerin bu anlamda zorluk çektiği bir diğer husustur³.

¹ Sarıtaş, a.g.e., s.s.184,185.

² Okutan, a.g.k., s.93.

³ Sarpkaya, R., ‘‘İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler, S.1, Ankara, Mayıs 2003, s.s.191,193.

Okul müdürleri, sicil notları ile ilgili olarak gizlilik esası olmadığından ve herkesin Bilgi Edinme Yasası Kapsamında sicil notlarına ulaşabilmesinden ötürü, çalışma arkadaşları olan iş görenlerine gerçekte hak ettikleri notları vermekte çekingen davranmaktadırlar. Kimse ile kötü olmamak için görevin gereklerinden önce ikili ilişkileri önemsemektedirler.

Aslında eğitim sektörü takdir yetkisinin en çok olması gereken alanlardan birisidir. Ancak, ülkemiz eğitim sisteminin merkezi yapılanması, takdir yetkisinin alanını sınırlandırmaktadır. Ortaöğretim kurumlarının işleyişi her ne kadar yönetmeliklerle belirlenmiş olsa da hitap edilen kesimin insan olması nedeniyle, belli alanlarda okul yöneticilerine takdir yetkisinin tanınması gerekir. Fakat genel olarak bakıldığında okul yöneticilerine yönetmeliklerle tanınmış olan takdir yetkisi sınırlı düzeydedir. Okulun bir eğitim merkezi haline getirilmesi, çevre olanaklarının kullanılması, yöneticinin öğrencilere izin vermesi, öğretmenler kurulunun toplanması yetkileri yönetmeliklerde belirtilmektedir. Ancak örgütlenme süreciyle ilgili, yöneticinin okulda hizmetli personel, ücretli bir öğretmen bile görevlendirememesi gibi yetki sınırlılığı sorunları bulunmaktadır¹.

Bir yöneticinin sahip olduğu yetki gücünü kullanması hem hakkı ve hem de görevidir. Bu hak kişiye o makamı işgal ettiği için verilmiştir. Yani yetki o mevkie bağlı olarak elde edilmiştir. Bu durumda yetki, bir güç kullanma biçimidir. Bulunduğu konumun gerektirdiği yetkiye sahip olan yöneticiler bu yetkilerini hem kendilerinin hem de yönetici oldukları kurum ile çalışanlarının haklarını koruyacak şekilde kullanmalıdırlar. Yetki, yöneticilik için vazgeçilemez bir olgudur. Önemli yönetim ilkelerinden birisi, yetki ve sorumlulukların denkliği ilkesidir. Oysa ülkemizde, yetkilerin üst kademelerde toplandığı, buna karşılık sorumlulukların alt kademelere doğru kaydığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin en büyük sorunlarından birisi de sorumlulukları nispetinde yetki sahibi olmamalarıdır. MEB işleyişine bakıldığında yetkinin merkezde toplandığı görülmektedir. Bu durumsa zaman zaman üst yönetimden gelen emirlerin uygulanmasında yetki ve sorumluluk çatışması yaşanmasına neden olmaktadır. Eğitimde kalite ve verimliliğin artırılması çabası içerisinde olan MEB’de görev tanımlarının yeniden gözden geçirilmesi ve okul yöneticilerine yetkileri nispetinde sorumluluklar verilmesi gerekmektedir².

¹ Aydoğan, Yaylacı, a.g.m., s.215.

² Özdayı, N., ‘‘Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.13, İstanbul, 2001, s.s.151,153-155.

İşlerin daha çabuk yapılması ve çalışanlara da yetki ve sorumluluk vermek suretiyle örgüte bağlamak açısından yetki devrine ihtiyaç vardır. Yöneticiler yetkilerini devrederken sorumluluklarını da devretmek isterler. Ancak yetki devredilebilir fakat sorumluluk devredilemez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir. Yöneticilik kademelerinde yukarıya doğru gidildikçe kontrol ve suçlama azalır. Suçlar aşağıya aktarılır¹.

Yetki, kurumlaşmış bir kuvvettir ve üç grupta değerlendirilir. Bunlardan ilki kaynağını bilgi ve yeterlilikten alan rasyonel, fonksiyonel yetkidir. Milli Eğitim Bakanının veremediği bir diplomayı, okul müdürünün vermesi bu tür yetkiye bir örnektir. İkincisi kaynağını daha çok bağlılıktan alan karizmatik yetkidir. Bu tür yetkide emirler kutsal olarak değerlendirilir ve yöneticiye fanatik bir bağlılık esastır. Sonuncusu da kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş olan yönetsel yetkidir².

Yasa ve yönetmeliklerin yetki gücünü merkezde toplaması okul yönetimlerinin günlük işleyişi düzenlemekle ilgili karar verme ve eğitim sisteminde görülen aksaklıklarla ilgili konulara katkı sağlama sürecine aktif katılımlarını engellemektedir. Günümüzde MEB’de özgün yaratıcı ve sorun çözücü olarak iş görenin işiyle ilgili aktif olmasını uyaracak bir etkileşim sisteminin olmaması yöneticilerin bu alanda karşılaştıkları önemli bir sorundur³.

Okul yöneticilerinin takdir yetkilerini kullanırken ahlaki kurallara da uygun hareket etmeleri gerekir. Ahlaki kurallarsa aynı zamanda toplumdan topluma değiştiği gibi aynı toplumda da zamanla değişir. Bu durumsa okul yöneticilerinin çevrenin o esnadaki ahlaki değerlerini çok iyi bilmelerini zorunlu kılar. Ahlaki karar vermeye etki eden en önemli faktör çevredir⁴. Bu nedenle yöneticiler takdir yetkilerini kullanırken okullarının bulunduğu çevrenin ahlaki değerlerini çok iyi bilerek buna uygun hareket etmelidirler. Aksi takdirde çevrenin desteğini kaybederler ve hatta büyük tepkilerle karşı karşıya kalabilirler. Okul yöneticilerinin takdir yetkisi dahilinde olan konularda, okulun bulunduğu çevrenin ahlaki değerleri ile, MEB’in eğitim politikaları arasında bir uyumsuzluk olması okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlardan birisidir. Buna örnek olarak karma eğitim gösterilebilir. MEB öğrencilerin kişisel gelişimleri açısından dersliklerde karma eğitim uygulamaktadır. Buna karşın Anadolu’nun

¹ Özdayı, a.g.m., s.155.

² Türkmen, a.g.k., s.10.

³ Mozakoğlu, a.g.m., s.221.

⁴ Yurtsever, G., ‘‘Türk Yöneticilerinin Ahlaki Karar Vermesini Etki Eden Unsurlar’’ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Öneri, C.2, S.7, İstanbul, Haziran 1997, s.79.

bazı kırsal kesimlerinde aileler kız çocuklarının erkek çocukları ile aynı sırada ve hatta sınıfta oturtulmasına şiddetle karşı çıkmaktadırlar. Bunu da ahlaki değerlerle ifade etmektedirler. Bu gibi durumlar okul yöneticilerinin takdir yetkilerinde olup karar vermede büyük sıkıntılar yaşadığı hususlardandır.

2.3. Kurumsallaşma Eksikliği ve Siyasi Etkiler

Ülkemizdeki okullar henüz yapı, teçhizat, müfredat, personel vb. hususlarda normal doyum noktasına ulaşmamışlardır. Günümüz toplumunun ihtiyaç, ideal ve şartlarına uygun bir yapılanma hali hazırda kurulamamıştır. Okullarda öğretilecek konular yani müfredat dahi sürekli olarak değişikliklere uğramaktadır¹.

Ayrıca eğitim sistemimizde yerleşmiş köklü bir personel politikası da bulunmamaktadır. Yönetici atamaları ile ilgili ortaya konulmuş, herkesçe kabul gören kriterler bulunmamaktadır. Yönetici atamalarında adayların eğitim durumlarını, başarılı meslek kıdemlerini, liyakatlerini temel koşul olarak alan ve başka hiçbir kritere yer vermeyen bir atama politikası uygulanmamaktadır. Bu nedenle de bu konuda hazırlanılan yönetmelikler mahkeme kararlarıyla iptal edilmektedir. Örgütsel verim ve kişisel doyum açısından, kadrolar görevin gerektirdiği eğitim ve deneyime sahip kişilerle doldurulmalıdır. Yetkilerin etkili bir şekilde kullanılması ve sorumlulukların başarıyla yerine getirilmesi ancak böyle bir atama politikasıyla sağlanabilir. Ancak ne var ki hali hazırda yerleşmiş böyle bir atama politikamız bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak da her siyasi iktidar değişikliğinde önce Milli Eğitim Bakanı, sonra il ve ilçe milli eğitim müdürlerinin büyük bir kısmı, sonrasındaysa okul yöneticileri değişikliğe uğramaktadır. Bu kadro değişikliklerine paralel olarak da uygulanan eğitim modeli sil baştan yeniden düzenlenmektedir. Eğitim yöneticilerinin, başarılı olsalar bile siyasal iktidar değişikliklerinde görevlerinde kalma umutları oldukça azdır. Başka bir deyişle eğitim yöneticilerimiz meslek güvencesinden yoksundurlar².

Milli bir eğitim politikamızın olmayışı kurumsallaşma anlamında duyulan önemli bir eksikliktir. MEB'in hükümetler üstü milli bir eğitim politikasının olmayışı okul yöneticilerini her iktidar değişikliğinde oluşan yeni konjektüre göre şekil alma zorunda bırakmaktadır. Bu belirsizlikler okul yöneticilerinin sene başında öğrenci kayıtlarını hangi esaslar doğrultusunda yapacaklarından tutunda, uygulanacak yönetici atama yönetmeliğinin kendilerini ne şekilde

¹ Tan, H., "Türk Eğitiminde Kalite Sorunu" Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.1, İstanbul, 1989, s.130.

² Kaya, a.g.k., s.s. 218,227,228.

etkileyeceğine kadar çok geniş bir yelpazede sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Öyle ki okul yöneticileri bu belirsizliklerden ötürü uzun vadeli planlamalar yapamamakta, okulun vizyon ve misyonunu net bir şekilde ortaya koyamamakta ve kurum kültürü oluşturmayı da başaramamaktadırlar. Ayrıca bu durum yarınları konusunda belirsizlikler içerisinde olan okul yöneticilerini huzursuz etmekte ve çalışma verimlerini olumsuz etkilemektedir.

Üst düzeylerdeki eğitim yöneticilerinden bazıları yanlı tutumlar sergileyebilmektedirler. Böyle yöneticiler kader birliği yaptıkları siyasi partiler ile göreve gelip gitmektedirler. Göreve geldiklerinde kendilerine bağlı eğitimcileri, bu partilere hizmet ile görevli saymaktadırlar. Üstlerinin bu eğilimini gören veya öğrenen okul yöneticileri de, politikacılar ile ilişkilerini artırmakta, özellikle atama dönemlerinde partilerin ilçe teşkilatlarını dahi devreye sokabilmektedirler. Bu durum okul yöneticilerinin birilerine gebe kalarak göreve gelmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla gelecekte işlerini yapma noktasında bağımsız hareket edememektedirler. Ayrıca diğer politik grupların hedefi olmakta ve çabucak yıpranmaktadırlar¹.

Kurumsallaşma konusunda bir diğer eksiklikte öğretmen yetiştirme ve atamalarında görülmektedir. Örneğin bazı dönemlerde veterinerlik fakültesi gibi eğitimle ilgisi olmayan fakültelerin mezunlarının öğretmen atanmalarına karşın bazı dönemlerde eğitim fakültelerinden mezun olanların dahi öğretmen olarak atanmadıkları görülmektedir. Yönetici kadrolarının iş garantisi ve görev yerleri konusunda güvencelerinin bulunmaması, görev yerlerinin siyasi unsurların istekleri doğrultusunda rahatlıkla değiştirilebilmesi, mevzuata uygun çalışma ortamının bulunmaması okul yöneticilerinin kurumsallaşma eksikliğinden ötürü sorun yaşadıkları başlıca konulardandır. MEB kurumsallaşmasını tamamlayarak başta atamalar olmak üzere iç işleyişini siyasi etkilerden arındırdığında okul yöneticilerinin görevlerini mevzuatlara bağlı olarak daha büyük bir cesaretle yapma konusunda hareket edebilecekleri şüphe götürmez bir gerçektir. Günümüzde siyasi rüzgar ne taraftan daha güçlü eserse okul yöneticileri de o tarafa doğru eğilmek zorunda kalmaktadırlar. Bu konuda yapılan bir çalışma sadece okul yöneticilerinin değil müfettişlerin dahi siyasi etkilerden çok etkilendiklerini kendi algıları doğrultusunda ortaya koymuştur². Eğitim sistemimizde, yönetim görevlerine atanma ve yükselmelerde, siyasal ve ideolojik tercihler maalesef çok etkilidir³.

¹ Bursalıoğlu, a.g.k., s.196.

² Erol, a.g.m., s.s.65-67.

³ Kaya, a.g.k., s.221.

Kurumsallaşma eksikliği konusunda bir diğer eksiklikte çalışanların yönetime yeterince ortak edilmemeleri ve bu nedenle alınan kararları yeterince benimsememeleridir. Bu konuda yapılan araştırmalar üst makamlarda alınıp alt makamlara dikte edilen kararların astlarca yeterince benimsenmediğini ortaya koymuştur. Oysa karar alma sürecinde astlarda işin içine katıldıklarında hem daha fonksiyonel kararlar alınabilmekte hem de kararların sahiplenilerek uygulanması daha çok mümkün olabilmektedir. Toplam kalite yönetimi bu şekilde örgütlenmiş bir yönetim şeklidir. Ancak okullarımızda gerek toplam kalite yönetimi gerekse demokratik davranış modeli henüz tam olarak yerleşmemiştir. Bu konularda gerekli olan kurumsallaşma henüz sağlanamamıştır¹.

Eğitim sistemimizde katı merkezîyetçi örgütlenme modeli benimsenmiştir. Otoriter anlayışın, katı hiyerarşinin ve kırtasiyeciliğin ön planda tutulduğu Türk eğitim sistemi bürokratik yapılanma modeline dayalıdır. Buna bağlı olarak da okul-toplum ilişkileri ve toplumun okula desteği olumsuz etkilenmektedir². Bu durum ise okul yöneticilerinin görevlerini yapmada zorluklarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

Kurumsallaşma konusunda bir diğer eksiklikte okulların bütçeleri ile ilgilidir. MEB okullar için ayıracağı onarım, yakacak, telefon, temizlik vb. giderler için net kıstaslar belirlememiştir. Okul bütçelerinin keyfi uygulamalar ile değil önceden belirlenen kıstaslara göre tesis edilmesi gerekir³. Okul yöneticileri bir eğitim öğretim yılında kendilerine ayrılan bütçenin ne kadar olduğunu önceden bilememektedirler. Bu büyük bir kurumsal eksikliklerdir. Zaten gönderilen ödenekler okulun reel ihtiyaçlarını karşılamaktan çok uzaktır. Bu anlamda bir kurumsallaşma sağlanamadığından okul yöneticileri de mecburen okulun mali ihtiyaçlarını velilerden alınan bağışlarla karşılama alışkanlıklarını sürdürmektedirler.

2.4. Kırtasiye Yoğunluğu ve Bürokrasi

Yönetimde işlerin gecikmesine neden olan ve kısaca kırtasiyecilik diye adlandırılan yazışmacılığın ve gereksiz işlemciliğin eğitim yönetimimizdeki yaygınlık derecesi oldukça fazladır⁴. Öyle ki bu konuda yapılan bir çalışma imza, paraf ve personel işlerinin merkez yöneticilerini çok oyaladığı bu nedenle de asıl işleri olan eğitim planlaması ve program

¹ Mozakoğlu, a.g.m., s.228.

² Memduhoğlu, a.g.m., s.88.

³ Şahin, S., "Okul Merkezli Yönetim Uygulamaları" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.9, S.36, İstanbul, Güz 2003, s.588.

⁴ Kaya, a.g.k., s.206.

geliştirme işlerine yeterince zaman ayıramadıklarını ortaya koymuştur. Halbuki, başarılı bir yöneticilik, büyük ölçüde, zaman ve enerjinin temel örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasını gerektirir. Yine aynı konuda okullarda yapılan bir başka araştırma da okul yöneticilerinin önemli bir kısmının da kırtasiyeciliğin çok oluşundan yakındıklarını ortaya koymuştur. Bu çalışmaların sonuçlarından da anlaşılacağı üzere kamu yönetiminin her alanında olduğu gibi, eğitim yönetiminde de kağıt egemenliği dayanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Birkaç dakikada bitirilebilecek işlemler pek çok eylemi gerektiren işlemlere dönüşmekte, buda hem yöneticiler hem de vatandaşlar açısından zaman, para ve enerji israfına neden olmaktadır. Örgütsel verimi yaralayan, ana amaçların kaybolmasına neden olan bu gelenekselleşmiş kağıt egemenliğine, aşırı işlemciliğe karşı ortaklaşa mücadele edilmesi gerekmektedir¹.

Bilindiği üzere bir işin yönetilmesi için uzun boylu ve dolaşık yollardan işlem yapılmasına bürokrasi denilir. Bürokrasinin hızlı ve düzenli bir şekilde işleyebilmesi için görev, sorumluluk ve yetkilerin sağlıklı bir şekilde taksim edilmesi ve bilinmesi gerekir. Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin henüz görev ve sorumlulukları nispetinde yetkilerinin olmadığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Bu durum da eğitim sisteminde en basit işlerin bile bir bürokrasi yumağı haline gelmesine neden olmaktadır. Türk eğitim sisteminde bürokrasinin iyileştirilmesi, zorunludur. Çağımızda her şeyin hızlı bir iletişim içerisinde olduğu, bilgisayar ve internet kullanımının her alanda etkin hale geldiği düşünülürse bürokrasinin en aza indirgenmesinin insan yaşamını kolaylaştırıcı bir etken olacağı muhakkaktır². Son dönemlerde uygulanmaya çalışılan e-devlet projesi bu anlamda atılmış olumlu bir adımdır. Bu konuda MEB en hızlı davranan kurumlardan birisidir. Ancak halen elektronik yazışmaların ve haberleşmelerin yanı sıra kırtasiyecilik devam ettirilmekte, alışlagelmiş tarzda yazışma usulleri sürdürülmektedir. Örneğin bir öğretmenin yer değişikliği başvurusunu internet ortamında yaptıktan sonra bunun çıktısının kağıt ortamında okul müdürü ve ilçe milli eğitim müdürü onayladıktan sonra il milli eğitim müdürlüğüne gitmesi gereksiz bir bürokratik uygulamadır. Neticede öğretmenin başvurusu hem okul müdürlüğü, hem de ilçe milli eğitim müdürlüğü tarafından internet ortamında zaten onaylanmaktadır. Bunu tekrar kağıda döküp hem kırtasiyeciliği artırmanın hem de bu yazışmalar ile zaman kaybetmenin gereği yoktur.

¹ Kaya, a.g.k., s.s.206,207.

² Türkeli, Y., “Güven Sorumluluk Yetki ve Bürokrasi Çıkmazı” Çağdaş Eğitim Dergisi, C.9, S.86, Ankara, 1984, s.26.

Bunun gibi örnekleri daha birçok işlem için vermek mümkündür. Öğrenci kayıtlarında istenilen ikametgah gibi gereksiz birçok evraktan tutunda, diplomasını kaybeden bir vatandaşın yenisini almak için kayıp ilanı vermek zorunda olmasına kadar bir çok konuda bürokrasi hakimdir. Esas olan vatandaşın kontrol edilebilir ve doğrulanabilir beyanı olmalıdır. Devlet hem vatandaşın beyanına hem de okul yöneticiliği görevini verdiği bürokratına güvenmeli ve gereksiz kırtasiyecilikten kaçınmalıdır.

Ancak belirtilmelidir ki bürokrasi de durduk yerde doğmamıştır. Bir takım zorlamalarla yetkinin tek elde tutulması, sorumluluk ve güven duygusunun yetersizliği sonuçta bürokrasiyi hortlatmıştır. Bürokrasinin uzun ve dolaşık yollardan işlemlerini önlemek için başta devletin memuruna güvenmesi ve sorumluluk ile gereken yetkiyi vermesi lazımdır. Aksi halde kargaşa sürüp gider. Merkeziyetçi bir anlayışla tepeden tabana doğru inen yetki kullanımı tepede toplanmayıp, işi yapana bırakılmalı ve kurumlar arasında koordineli bir çalışmaya doğru gidilmelidir. Bunun için güven, sorumluluk ve yetki esaslarını belirleyen yasal düzenlemeler yapılmalıdır¹.

2.5. Yöneticilerin Basındaki İmajı

Bir kitle iletişim aracı olarak medya, toplumlararası ve toplum içerisinde önemli işlevler üstlenmektedir. Basın halkla ilişkiler boyutunda mesajları geniş toplum kitlelerine aktaran ve bir kamuoyu oluşmasını sağlayan çok önemli bir güçtür. Diğer bütün örgütlerin halkla ilişkilere duyduğu gereksinim kadar okullar da halkla ilişkileri geliştirme gereksinimi duymaktadır. Çünkü okulların sürekli olarak etkileşim halinde olduğu unsur insandır. Halkın eğitimden beklentisi, her zaman okullar üzerinde yoğunlaşmıştır. Halk, okula madde ve insan girdisi sağlamakta ve sağladığı girdilerin takibini yapmaktadır. Bu nedenle halkın, en önemli kamu girişimlerinden olan okullar hakkında bilgi edinme hakkına sahip olması doğaldır. Burada devreye basın yayın organları girmektedir. Basın, yayın organlarının, yaptıkları haberler ve yayınlar ile kamuoyunun okullar üzerindeki güvenini olumlu ya da olumsuz yönde etkileme gücü vardır². Ancak günümüz medyasında en önemli kaygının reyting olması çıkan haberlerin güven oluşturu nitelikte değil de sansasyon yaratıcı nitelikte olmasına neden olmaktadır. Eğitim ile ilgili olarak medyada yer alan haberlerin büyük bir kısmının henüz araştırılmasının tamamlanmamış ve yargı kararı bulunmayan konular olduğu görülmektedir.

¹ Türkeli, a.g.m., s.s.26,27.

² Altun, Akbaba, S., Kirkit, G., "Okul Yöneticilerinin Basındaki İmajı" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.41, İstanbul, Kış 2005, s.27.

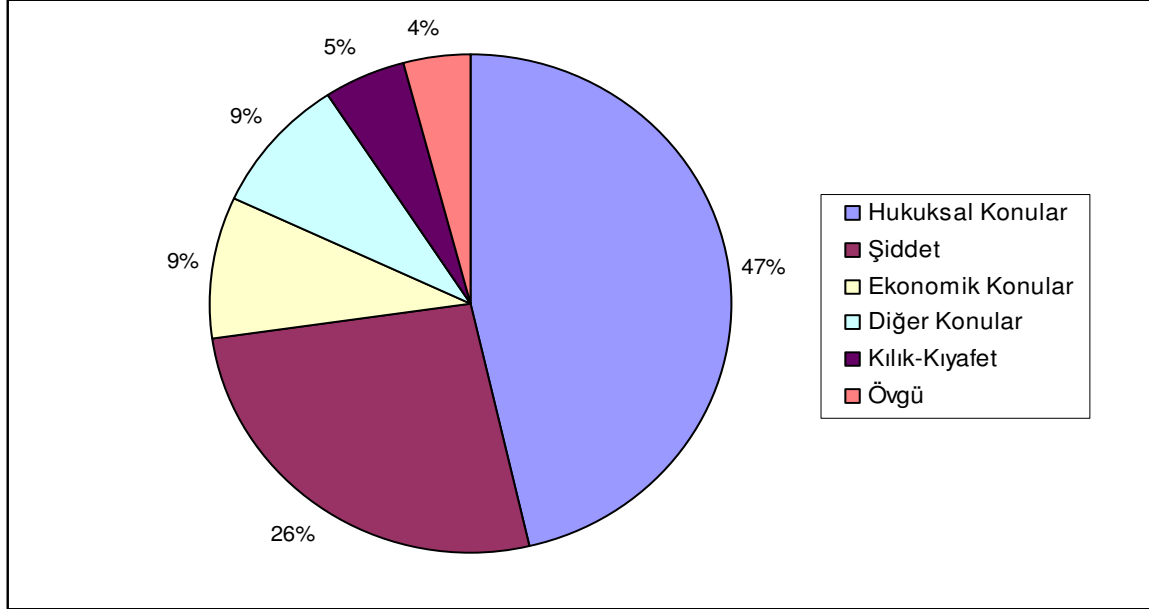
Bu konuda yapılan bir araştırma medyada bu şekilde çıkan haberlerin çok büyük bir kısmının okul yöneticileri hakkında olumsuz içerikli olduğunu göstermektedir. Son zamanlarda okullarla ilgili çekilen yerli dizilerde de yine okul yöneticileri hakkında olumsuz bir imaj yaratılmaktadır. Bu dizilerde hırsız yerine konulan, çocuklarımızı emanet ettiğimiz okul yöneticileri hem rencide edilmekte hem de veli ve öğrencilerin nazarında küçük düşürülmektedir. Örneğin Perran Kutman'ın ve diğer kimi sanatçıların oynadığı “Hayat Bilgisi” adlı dizide okul müdürünün haksız kazanç elde etmek için çok değişik entrikalar çevirdiği, zimmetine para geçirdiği, okulun kömürünü sattığı, hizmetliyi çıkarlarına alet ettiği görülmektedir. Bu diziyi seyreden veliler ve öğrenciler bir film senaryosu ile gerçek hayatı çoğu zaman ayırt edememekte ve kendi okul yöneticilerine bu gözle bakabilmektedirler. Okul yöneticileri, daha önceki kısımlarda belirtmiş olduğumuz nedenlerden ötürü okulun en temel ihtiyaçlarını veliler vasıtası ile karşılamak için yardım istediklerinde haklarında bu gibi dizilerden kaynaklanan haksız ve çirkin yakıştırmalar yapılmıştır. Bu gibi örnekleri artırmak mümkündür. Ancak basında yer alan bilgilerin gerçekçi olduğu halleri de inkar etmemek gerekir. Ancak eğitim yöneticilerinin basındaki genel görünümleri olumsuzdur¹.

Basın tarafından oluşturulan olumsuz imajların okul üzerinde baskı oluşturduğu görülmektedir. Basında okullar hakkında yer alan olumsuz haberler okul personelinin moralini bozmakta ve aileleri endişelendirmektedir. Basın ve yayın organlarının okullarda meydana gelen olaylar konusunda kamuoyunu bilgilendirmesi doğaldır. Ancak doğal olmayan husus daha haberin içeriği verilmeden başlıkta taraf olunması olayın medyada yargısız bir infazla topluma aktarılmasıdır. Bu şekilde medyada okul yöneticileri hakkında yer alan haber başlıklarından bazıları şunlardır: “İşgüzar müdür”, “Sınıfta çıplak arama”, “Diz üstüne dekolte cezası”, “Nilüfer o dayağı yoksullar için yedi”, “Müdür yardımcısı bıçaklandı”, “Taciz isyanı” vb. Medyada okullar ile ilgili yer alan bu haberlerin okul ve şahıs isimleri açıkça belirtilerek ve çoğu zaman ilk sayfada yer alması da medyanın bu konudaki taraflı tutumunun bir sonucudur. Bu haberlerde isimleri ifşa edilen okul yöneticileri sonradan yapılan soruşturmalar sonucunda aklansalar da artık isimleri lekelenmiş olmaktadır. Bu haber başlıklarının yanı sıra haber metninde de henüz hüküm giymemiş kişiler hakkında tacizci müdür, dayakçı müdür gibi ifadelerin sık sık kullanıldığını görmek mümkündür².

¹ Altun, Akbaba, Kirkit, a.g.m., s.29.

² Altun, Akbaba, Kirkit, a.g.m., s.s.36-39.

Aynı araştırmaya göre okul yöneticileri ile ilgili haberlerin yoğunlaştığı konular Şekil-5'te gösterilmiştir.



Şekil-5: Okul Yöneticileri Hakkındaki Haberlerin Yoğunlaştığı Konular

Kaynak: Altun, Akbaba, Kirkit, , a.g.m., s.39'dan alınmıştır.

Bu araştırmada yer alan hukuksal konular başlığı altındaki haberlerin eğitim kurumları ile ilgili çıkan tüm haberlere oranı %47'dir. Bu başlık altındaki haberler görevden alma, inceleme-soruşturma, atama, kadrolaşma, suçlama, yargılama konularını içerir. Şiddet başlığı altındaki haberlerin eğitim kurumları ile ilgili çıkan tüm haberlere oranı %26'dır. Bu başlık altındaki haberler şiddet, ayrımcılık ve taciz konularını içerir. Ekonomik konular başlığı altındaki haberlerin eğitim kurumları ile ilgili çıkan tüm haberlere oranı %9'dur. Bu başlık altındaki haberler zorunlu bağış, karne, katkı parası, yolsuzluk, usulsüzlük konularını içerir. Diğer konular başlığı altındaki haberlerin eğitim kurumları ile ilgili çıkan tüm haberlere oranı %9'dur. Bu başlık altındaki haberler protesto gösterileri, imza kampanyaları konularını içerir. Kılık – kıyafet başlığı altındaki haberlerin eğitim kurumları ile ilgili çıkan tüm haberlere oranı %5'dir. Bu başlık altındaki haberler çoğunlukla türban ve başörtüsü konularını içerir. Övgü başlığı altındaki haberlerin eğitim kurumları ile ilgili çıkan tüm haberlere oranı %4'dür. Bu başlık altındaki haberlerin tamamı müdürlerin kişisel çabaları ile gerçekleştirdikleri olumlu ve örnek uygulamalar vurgulanmaktadır¹. Bu rakamlardan da görüldüğü üzere basının okul

¹ Altun, Akbaba, Kirkit, a.g.m., s.s.39-42.

yöneticilerine karşı olumlu tutumu yapmış oldukları haberlerin sadece %4'lük kısmına karşılık gelirken değişik başlıklar altındaki olumsuz tutumlarının haberlerine yansıma oranı %96'dır. Bu durum okul yöneticilerinin kendilerini velilerine önyargısız ve doğru olarak anlatmasında zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken kendileri hakkında bu şekilde oluşturulmuş olan olumsuz imajı tersine çevirmeleri karşılaştıkları güçlüklerden birisidir.

2.6. Çevreden Kaynaklanan Güçlükler

Okul yöneticiliğinin en güç yanlarından biriside, çevrenin okula yönelik beklentilerini karşılayabilmektir. Bunun için okul yöneticilerinin çevre ile iyi bir iletişim içerisinde olmaları ve çevrenin beklentilerini doğru olarak algılamaları gerekir. Sonuçta tıpkı diğer örgütler gibi okullar da sosyal, ekonomik, politik, kültürel bir çevre tarafından kuşatılmışlardır¹.

Okulların buldukları çevre ile ilgili başlıca sorumlulukları: çevrenin kalkınması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, çevrenin eğitimi desteklemeye özendirilmesi, diğer kuruluşların etkilerinin incelenmesi, çevresel değerlerin öğretim kadrosuna yorumlanması okul-çevre arasındaki iletişimin kurulması vb. faktörlerdir².

Okul çevresini, yakın ve uzak çevre olmak üzere iki kısımda incelediğimizde yakın çevreden aileler ve öğrenci velileri, uzak çevreden ise siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel unsurlar anlaşılmaktadır. Okulun çevre ile ilişkilerini düzenleyen en önemli formal yapı okul aile birliğidir. Okul aile birliği, MEB tarafından hazırlanmış olan 31.05.2005 tarihli ve 25831 sayılı Okul-Aile Birliği Yönetmeliği esaslarına göre faaliyet gösterir. Okul aile birlikleri eğitimle ilgili konularda okul ile ailenin işbirliğini sağlamaya dönük çalışmalar yapmak durumundadır³. Ancak bazı okullarda aile birliklerinin amacına uygun olarak çalışmadıkları görülmektedir. Bu da okul yöneticilerinin bazı güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Öyle ki bazı okul aile birlikleri okul yöneticileri ile ekip çalışması yapmak yerine onları kendilerine rakip olarak görmektedirler. Bu durumda kopukluklara neden olmakta çevreye karşı olumsuz bir mesaj oluşturmaktadır. Dolayısıyla da okul çevrenin güvenini yitirmektedir. Parasal gücü elinde bulunduran bazı okul aile birliği yönetimleri bu konudan o kadar cesaret almaktadırlar ki okul müdürüne haber vermeden okul adına kaymakamı, belediye başkanını ve hatta il milli eğitim müdürünü dahi ziyarete gidebilmektedirler.

¹- Şişman, Öğret. Lider., s.105.

²- Sarıtaş, a.g.e., s.210.

³- Şişman, Turan, a.g.e., s.110.

Okulun yakın ve uzak çevresinde bulunan öğrenci velileri, siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel baskı grupları okulu kendi yaşam felsefeleri doğrultusunda etkilemek isterler. Bazen bu baskı gruplarının okulun örgütsel amaçlarına ters düşen istekleri ile karşılaşılabilir. Bunların kendilerine özgü kamu yararları ve eğitim felsefeleri vardır. Okulu ve amaçlarını kendi felsefeleri doğrultusunda bir kalıba sokmaya çalışırlar. Okul yöneticilerinin eğitimin amaçları ve bunların kontrolünü sağlayabilmek için konularında sağlam bir felsefeye ve alan bilgisine sahip olmaları gerekir. Aksi takdirde bu baskı gruplarına direnç gösteremez ve onların kuklaları haline gelirler. Bu da okul yöneticilerinin kısa sürede diğer baskı gruplarının hedefi haline gelerek yıpranması anlamını taşır. Bu tür baskılar zaman zaman siyasi bir niteliğe de dönüşebilmektedir. Öğretiden anlaşıldığına göre bu konu üzerine yapılan bazı çalışmalarda bu baskılar okula yön veren olumlu bir hareket olarak değerlendirilmektedir. Diğer grup bazı çalışmalarda ise olumsuz etkiler yaptığı görüşü öne sürülmektedir. Demokrasinin tam olarak yerleştiği toplumlarda bu baskı gruplarının faydalı olacağı şüphesizdir. Ancak bizim gibi kurumsallaşmasını henüz tamamlayamamış ve demokrasiyi tam olarak özümseyememiş ülkelerde okul yöneticilerini bu baskı gruplarına karşı savunmasız bırakmanın doğru olmayacağı düşünülmektedir. Sağ veya sol akımları destekleyici kapsamın programlara sokulması, toplum ve hükümeti eleştirici kapsamın çıkartılması, okulun eğitim ve çevre eylemlerinin sınırlandırılması, kamu yararı kavramının grup yararı olarak yorumlanması, yukarıdaki amaçlarla yöneticilere baskı yapılmasına neden olmaktadır. Hal böyle olunca da bu durum okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları zorluklardan birisini oluşturmaktadır¹.

Bilindiği üzere, etkili okulu tanımlayan özelliklerden birisi çevresiyle sürekli, doğrudan, yakın ve iyi ilişkiler kurmasıdır. Etkili okul yöneticilerinin çok önemli olan okul-çevre ilişkilerini güçlendirebilmek için özel bir çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Okul-çevre ilişkileri sadece veliler ile olan ilişkiler olarak algılanmamalıdır. Veliler dışında okulla doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Muhtarlıklar, belediyeler, sağlık kuruluşları, sivil toplum kuruluşları vb. Okul yöneticileri tüm bu ve bunun gibi kurum ve kuruluşların her türlü gücünü okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirebilme noktasında çaba sarf etmelidir².

¹- Bursalıoğlu, a.g.k., s.s.52,53.

²- Sarıtaş, a.g.e., s.s.210,211.

Okul yöneticilerinin bu çevre desteğini kazanabilmeleri için okulun etkinlikleri konusunda halkı yeterince aydınlatmaları, okula karşı güven duyulmasını sağlamaları, okula ilişkin yanlış anlama ve anlayışları düzeltmeleri, okul, çevre ve aileyi bütünleştirebilmeleri gerekmektedir¹.

Okul yöneticileri bir geminin dalgalı denizde gitmesi gibi, çevre baskısı altında çalışır. Çevredeki bu baskı grupları sendikalar, dernekler, odalar, siyasi partiler, dini kurumlar, ticari kuruluşlar veya bunlara üye olan bireylerdir. Demokratik toplumlarda bu baskıların olması doğaldır. Ancak burada önemli olan okul yöneticilerinin bu tip baskılar karşısında erdemli davranışlar gösterebilmesidir. Bundan kasıt okul yöneticilerinin çevredeki bu baskı gruplarını dengede tutabilmesi ve taraf olmamasıdır².

Okulun çevresi başka bir kamu kurumunun çevresi ile karşılaştırıldığında daha dirik bir yapıya sahip olduğu görülür. Çünkü okulun en önemli girdisi eğitilecek insanlar ve çıktısı da eğitilmiş insanlardır. Okulun çevresi eğittiği insanların çevresi kadar geniştir. Bugün bu anlamda isim yapmış olan okullara çokça rastlamak mümkündür. Örneğin eski ismiyle Kabataş Erkek Lisesi yeni ismiyle Kabataş Anadolu Lisesi'nin vermiş olduğu mezunlar itibarı ile hatırı sayılı okullar arasında yer aldığı bilinmektedir³.

Okullar buldukları çevrenin kalkınmasında büyük rol oynarlar. Bu rol okulun bulunduğu çevrenin köy toplumu veya şehir toplumu olmasına göre farklılık gösterir. Buna göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarda farklılıklar gösterir. Şehirlerde ve özellikle gecekondü bölgesindeki okullarda köyden kente göç etmiş olan halkın şehir yaşantısına uyumunun sağlanması konusunda çaba gösterilmesi gerekirken köy okullarında daha çok köy yaşamının kendine özgü sıkıntılarında kaynaklanan sorunlar ve tarımsal kalkınma, okuma yazma, sorunları üzerinde durulmalıdır. Bu da okul yöneticilerini içerisinde buldukları çevreye göre şekil alma ve topluma ayak uydurarak onların ihtiyaçlarına göre bir eğitim felsefesi ve politikası uygulama durumunda bırakmaktadır. Çevrenin desteğini sağlayan okul, çevrenin kendisinden beklentilerini daha iyi karşılayabilecektir. Buna göre kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları bir araya gelerek ortak bir amaç için birlikte çalışmaya yönelmelidirler⁴. Okul yöneticileri sosyal sorumluluk ilkesi kapsamında yerel

¹ Sarıtaş, a.g.e., s.211.

² Aydın, İ., "Okul Çevre İlişkileri" Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.171.

³ Taymaz, a.g.k., s.s.210,211.

⁴ Aydın, İ., a.g.e., s.s.173,176.

yönetimlerden okulun çevre düzeni, temizliği, yoksul öğrencilere yardım, okulun bakım ve onarımı konularında, diğer kamu kurumlarından hizmet alanlarına göre öğrencilerin sağlığı, güvenliği, çeşitli konularda bilinçlendirilmeleri, okulun ihtiyacı olan ayni ve nakdi yardımın sağlanması konularında, özel kuruluşlardan okulun her türlü gereksinimlerinin karşılanması ve fakir öğrencilere yardım konusunda, oda, borsa, birlik, sendika, dernek vb. meslek kuruluşlarından okulun daha etkili olarak işleminde gerek duyulan uzmanlık bilgisi ve projeler konusunda, sivil toplum kuruluşlarından okulun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin sağlanması konusunda, destek görmeyi beklemektedirler. Bu tür etkileşimler çevre ve okul arasındaki güvenilir ve saygın ilişkileri de geliştirecektir¹. Ancak bu desteğin her zaman için çevreden sağlanabilmesi mümkün olamamaktadır. Okulun kendi imkanları ile çözümü mümkün olmayan bu ihtiyaçlarını çevreninde desteği olmadan gerçekleştiremeyecek olduğu aşikardır. Bu durumsa okul yöneticilerinin karşılaştığı önemli güçlüklerden birisidir.

Okul çeşitli yöntemlerle çevresiyle ilişki kurar ve çevreden tepkiler alır. Etkili bir okul yöneticisi, çevrenin okulun amaçlarını anlamasını sağlamak için basın yayın organlarını kullanmanın yanı sıra çevreye dönük sergiler düzenler, yetişkinlere dönük eğitim programları düzenler². Bu sayede çevreyi okulun duvarlarından içeri sokmuş olur. Bu da çevre ile iyi bir iletişim için çok önemlidir. Bu sayede çevre okulu sahiplenmiş olur.

Okul yöneticilerinin çevrelerine göstermiş oldukları ilginin temel kaynağının bugün için çevrenin maddi desteğini sağlamak olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Bu durum okul yöneticilerini çevrelerine açılma noktasında mahcup bırakmaktadır. Bu mahcubiyeti yaşamak istemeyen okul yöneticileri devlet memurluğunun getirmiş olduğu vakar ile de dışa açılım noktasında çoğu zaman isteksiz davranmaktadırlar. Devletin sağladığı kısıtlı imkanlarla yetinerek, bir devlet kurumu olan okulun ihtiyaçlarını karşılamak için kişiliklerini ve konumlarını zedelemek istememektedirler. Çevre ile ilişkilerde çevrenin içten ve istekli olmaması okul yöneticilerini çevreye açılım hususunda isteksiz kılmaktadır. Okul yöneticisinin ilgisinin okul içinden okul çevresine yöneltilebilmesi, bu ilişkinin maddi boyuttan çıkartılması ile mümkündür³. Kaldı ki okul yöneticilerinin bu isteklerinin kendi kişisel menfaatleri için değil okulun bulunduğu çevrenin eğitim hizmeti için olduğu unutulmamalıdır.

¹- Aydın, İ., a.g.e., s.177.

²- Aydın, M., a.g.k., s.s.188,189.

³- Açıkalın, a.g.e., s.s.143,144.

3. BEŞERİ GÜÇLÜKLER

Türkiye’de resmi ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin karşılaştıkları zorluklardan birisi “Beşeri güçlükler” dir. Bu kapsamdaki güçlüklerin açılımı şöylece yapılabilir.

3.1. Öğretmen Kaynaklı Sorunlar

Eğitim sisteminin başarısı, öğretmenlerin nitelikleri ile doğrudan ilgilidir. Ülkemizde nitelikli öğretmen yetiştirilmesi noktasında henüz istenilen noktaya gelinememiştir. Bu nedenle de günümüzde okullarda öğretmenlerden kaynaklanan birçok sorun yaşanmaktadır. Öğretmenlerin kişisel sorunları, öğretmenler ve öğretmen-yönetici arasındaki iletişim sorunları, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili sorunlar vb. öğretmen kaynaklı sorunlara örnektir¹. Öğretmenlerimiz genel olarak okuma alışkanlığına sahip olmadıkları için çok çeşitli bilgi kaynaklarından beslenememektedirler. Buna bağlı olarak ta öğretmenler kendilerini yeterli görürken öğrenci ve veliler tarafından yetersiz görülmektedirler². Branşına hakim ve nitelikli olmayan öğretmenler nedeniyle okul yöneticileri kimi zamanlarda öğrenci ve veliler ile karşı karşıya gelmektedirler.

Eğitim sisteminin en stratejik unsuru olan öğretmenlerin ruh sağlıkları, mesleğe adanmışlıkları, bilgi ve becerileri, güdülenme düzeyleri eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin performansından sorumludur³. Oysa öğretmenlerin performanslarında düşüklüğe sebep olan ekonomik imkanların yetersizliği gibi bir çok faktör okul yöneticisinin yetki sınırları dışında kalmaktadır. Bu maddi konularda yaşanan eksikleri okul yöneticileri manevi açıdan telafi etmek durumunda kalmaktadır. Yöneticiler bu açığı gidermek için öğretmenin gururunu okşayıp onu onore etmek durumundadır. Ancak günümüzde toplumun değer yargılarının maddiyattan yana ağır bastığı inkar edilemez bir gerçektir. Bu da okul yöneticilerinin öğretmenleri işyerindeki huzur, mutluluk, iş doyumunu gibi konularla tatmin ederek, maddi açıklarını kapatmalarına yetmemektedir. Dolayısıyla ikinci bir işte çalışmak durumunda kalan öğretmenlerin performanslarında gözle görülür azalmalar meydana gelmektedir. Bu da okulun amaçlarına ulaşmasını sağlama noktasında büyük bir eksikliğe neden olmaktadır.

¹ Demirtaş, Üstüner, Özer, a.g.m., s.s.422,423.

² Bulduk, S., Oktar, İ., “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğretmenlik Davranışlarının Değerlendirilmesi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.142, Ankara, Nisan-Mayıs-Haziran 1999, s.s.66,69.

³ Cemaloğlu, N., “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.153-154, Ankara, Kış-Bahar 2002, s.1.

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada okuldaki etkililiklerinin artırılması önemli bir faktördür. Yetişkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsalar bile, istenen başarıyı gösteremezler. Yetişkinlerin bu özelliğinden ötürü okullarda öğretmenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevidir. Ancak bu kolay gerçekleştirilebilecek bir işlem değildir. Çünkü bir okulda çalışan öğretmenler, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile aralarında birçok yönden farklılıklar vardır. Öyle ki okullarda görev yapan öğretmenlerin her biri farklı eğitim kurumlarından gelmiş, yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme düzeyleri, düşünceleri, ilgileri, branşları farklıdır. Bu nedenle öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğu bulunan okul yöneticisinin değişik güdüleme yollarını bilmesi kişiye ve karşılaşılan duruma göre etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekir¹. Ayrıca her öğretmenin, öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak öğretmenlere çalışma olanakları sağlanmalıdır. Okul yöneticileri öğretmenlerinin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında buna dikkat etmelidir. Öğretmen sayısı kalabalık olan okullarda bu hususun okul yöneticilerini zorlayan faktörler arasında yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenler fiziksel çevre şartları ile örgütsel ve bireysel faktörler nedeniyle stres altında çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerinin etkili olabilmeleri için öğretmenlerin stres düzeylerini düşük tutmaları gerekmektedir. Yüksek stres düzeyleri, çoğu kez öğretmenlerin sınıftaki performansının zayıflamasına, meslektaş ve öğrencilerle olan ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır. Stresli öğretmenler okula, çok genel görülen küçük hastalıklarda dahi gelmeme, öğrencilere bağırma, öfkeli konuşma, aşırı şikayet etme ve geçimsizlik davranışlarını sergilerler. Ayrıca stres altında olan bir öğretmen meslektaş ve öğrencileri üzerinde de strese sebep olabilmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin stres düzeylerini düşürebilmeleri için kendi streslerini onlara yansıtılmaları çok büyük bir önem taşımaktadır. Bu ise okul yöneticilerinin sahip olması gereken bir başka beceridir. Aksi halde okulun amaçlarına ulaşması pek mümkün görünmemektedir².

Keza mevcut durumda bir çok öğretmenin formasyon ve alan bilgisi eksikliği bulunmaktadır. Çoğu öğretmen, teknolojik donanım yönünden yetersiz durumdadır. Klasik

¹ Ünal, S., “Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.147, Ankara, Temmuz-Ağustos-Eylül 2000, s.13.

² Özdemir, A., “Öğretmen Streslerinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.138, Ankara, Nisan-Mayıs-Haziran 1998, s.s.6-8.

öğretim yöntemlerini benimsemiş olan öğretmenler öğrenciyi aktif olarak derse dahil edememektedir¹. Öğretmenlerden kaynaklanan bir diğer güçlükte iş doyumlarının yetersiz olmasıdır. Okul yöneticilerinin etik davranışlarını beğenmeyen, okulun kurum kültürünü özümseyememiş, okulun eğitim öğretim ile ilgili imkanlarını yetersiz gören, veli ve diğer çevresel faktörler ile barışık olmayan öğretmenlerin iş doyumları düşük olmaktadır. Buna bağlı olarak ta mutsuz olmakta bu mutsuzlukları çevrelerine ve işlerine yansımaktadır².

Öğretmenlik mesleği dinamik, sürekli gelişen ve teknolojik yeniliklerden etkilenen bir meslektir. Bu nedenle öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için mesleklerinde yetkin ve yenilikleri takip eden ve kendilerini sürekli yenileyip geliştiren kişiler olmaları gerekmektedir. Değişikliklere karşı duyarlılık göstermeyip kendisini yenilemeyen öğretmenlerin görev yaptığı bir okuldan başarı beklenemez. Öğretmenlere bu alanda yardımcı olmak ve öğretmen niteliklerini artırmak için MEB öğretmenleri hizmet içi eğitim faaliyetlerine tabi tutmaktadır. Bu şekilde öğretmenlerin performanslarının artırılması sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak bu hizmet içi eğitim etkinlikleri istenilen nicelik ve nitelikte gerçekleşmemektedir. Burada okul yöneticilerinden öğretmenleri iş başında yetiştirmeleri beklenilmektedir. Öğretmenler üniversitelerde mesleğe hazırlanabilmektedirler. Ancak nitelikli bir personel olarak yetiştirilmeleri mümkün olamamaktadır. Örneğin eğitim fakültelerinde öğretmen adaylarına öğrenci not defteri ve sınıf defterinin nasıl doldurulacağı bilgisi verilmemekte bu okullarda gözlem, deneme yanılma veya model alma yöntemleriyle öğrenilmektedir. Burada öğretmen yetiştirmede üniversiteler ile okullar arasında bir kopukluk olduğu görülmektedir. Bu da MEB'in ihtiyacı olan yetişmiş kalifiye öğretmeni hazır alamaması sonucunu doğurmaktadır. Okullarda yöneticilerden, öğretmenlerin sürekli öğrenme çabalarını destekleyen bir rol oynaması beklenmektedir³. Ancak öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, iş başında yetiştirme etkinliklerini planlamak, uygulamak ve değerlendirmek sadece okul yöneticilerinin altından kalkabilecekleri bir sorumluluk değildir.

Öğretmenler genellikle orta sınıftan gelir ve bu sınıfın değer yargılarına sahip olurlar. Kendi aralarında kıdem, branş, uzman yada başöğretmen unvanlarına sahip olma gibi

¹ Dilaver, a.g.e., s.65.

² Çetin, M., Özcan, K., "Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi" Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.20, İstanbul, 2004, s.27.

³ Özdemir, İ., "Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticisinin Rolü" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.35, İstanbul, Yaz 2003, s.s.450,451,454,458.

etkenlere göre statü farklılıkları bulunur. Ülkemizde öğretmenin rolü her geçen gün artmakta, buna karşılık statüsü azalmaktadır. Bu durum yönetime politikanın karışması ile ilişkilidir. Bazı öğretmenlerin problemlerini okul yöneticilerinden çok politikacılara götürmesi siyasetin okula müdahalesine neden olmaktadır. Bu politik destek karşısında mesleki bağımsızlığından özveride bulunmak zorunda kalan bazı öğretmenler bu yönleriyle okul yöneticisinin sıkıntıya düşmesine neden olmaktadır¹.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

Okulların işlerliğine süreklilik sağlamak üzere görevlendirilmiş olan tüm çalışanlar okulun insan kaynaklarını oluşturur. Bu insan kaynaklarının yerinde ve doğru bir şekilde kullanılmaları okul yöneticilerinin en asli görevlerinden birisi olup okulun amaçlarına ulaşabilmesi için büyük bir önem taşır. Orta öğretim kurumlarında eğitim-öğretim hizmetleri, teknik hizmetler, genel idari hizmetler ve yardımcı hizmetler sınıfı olmak üzere dört grup insan kaynağı sınıfı bulunmaktadır².

Başka insanları kendi amaçları için kullanmaya insan kaynakları yönetimi (İKY) denilmektedir. İKY 1980'li yıllardan itibaren gittikçe önem kazanmış ve 1990'lı yıllarda ağırlığını artırmış bir yaklaşımdır. Örgütlerde insan kaynağının etkili yönetiminin örgütsel performansı ve karlılığı olumlu yönde etkilediği yönünde çok sayıda araştırma bulunmaktadır³.

İnsanın insanı yönetmesi, algılanması, uygulanması ve yorumlanması zor bir husustur. Günümüzde MEB merkez örgütünde İKY yerine koyu ve geleneksel bir personel yönetimi uygulanmaktadır. Ancak okul yöneticilerinden hizmet içi eğitim programları düzenlenilerek kendi yetki alanlarında İKY çerçevesinde bir yönetim sergilemeleri istenilmektedir. Kendileri ile ilgili atamalar ve İKY konularında koyu bir geleneksel tutumla ve belirsizliklerle karşı karşıya olan okul yöneticilerinden İKY hususunda “kadife gibi yönetici” olmaları beklenilmektedir⁴. Okul yöneticilerinin eğitim örgütlerinde çalışanları çağdaş bir personel yönetimi anlayışı ile yönetmeleri, çalışanların görev tanımlarını onlarla birlikte fikirlerini alarak yapmaları, okulda çalışanlar için, “ne iş yapıyor?”, “nerede yapıyor?”, “nasıl

¹ Bursalıoğlu, a.g.k., s.43.

² Sarıtaş, a.g.e., s.173.

³ Özmen, F., Yörük, S., “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.174, Ankara, Bahar 2007, s.88.

⁴ Açıkalın, A., “Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.s.44,48.

yapıyor?”, “ne ile yapıyor?”, “kiminle yapıyor?”, “ne zaman yapıyor?” sorularının cevaplarını araştırarak iş analizini yapmaları İKY açısından büyük önem taşır. Zira İKY düşüncesinde “Yetenezsiz insan yoktur. Yetenekleri ortaya çıkmamış, yetenekleri geliştirilememiş, yetenekleri o işe uygun olmayan insanlar vardır”¹.

İKY eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmaları, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, sağlıklı bir örgütsel iklimin oluşturulması, “biz” duygusunun geliştirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok faaliyeti içerir. Personel yönetimi ile kavramsal olarak karıştırılan İKY tüm örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenir. Personel yönetimi ise İKY’nin bir alt çalışma alanıdır².

Yöneticilerden beklenen, birlikte çalıştıkları insanların yeteneklerini ortaya çıkartmak ve uygun programlarla onların yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır. İKY açısından performans büyük önem taşır ve “bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucudur”³.

Eğitim yönetiminde İKY yaklaşımı etkili olarak uygulanmalıdır. İKY okulun örgütsel kültürüne uygun düşen bir yaklaşımdır. Çünkü okul insan kaynaklarını geliştirmeye çalışan, hem işleyen hem de işlenen kaynağı insan olan bir organizasyondur. Okul yöneticileri hem işlenen insan gücü olarak öğrencilerini en iyi şekilde yetiştirmek, hem de işleyen insan gücü olarak öğretmeni etkili bir şekilde çalıştırmak için özel bir çaba göstermek durumundadır. İKY, insanın diğer maddi ve parasal kaynaklardan daha önemli olduğunu kabul eder. Okul yöneticisinin bu anlamda vazifesi öğretmenleri ve diğer okul çalışanlarını kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmektir. Bugün birçok okulda örgüt yapısı, kalite, insan ilişkileri, performans değerlendirme vb. alanlarda birçok sorunlar yaşanmaktadır. Bunda MEB’in takip ettiği klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları etkili olmaktadır⁴. Bu konuda okul yöneticilerinin kendi görev alanları dahilinde uygulamakta oldukları İKY bu sorunların çözümü için yeterli olamamaktadır. Bu konuda daha genel bir çalışma ve anlayış değişikliğine ihtiyaç bulunmaktadır.

¹ Açıklan, Eğt. İns. Kay. Yön., s.49.

² Atay, K., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı” Çağdaş Eğitim Dergisi, C.26, S.277, Ankara, 2001, s.22.

³ Açıklan, Eğt. İns. Kayn. Yönet., s.51.

⁴ Atay, a.g.m., s.22.

Günümüz örgütleri, hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisindedirler. Bu değişim ve dönüşüm süreci içerisinde örgütlerin başarılı olabilmesi, insan kaynaklarının etkili kullanılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Varlığını devam ettirmek isteyen ve başarıyı hedefleyen her örgüt, bunları çalışanları sayesinde yapabileceğini unutmamalıdır. Okul yöneticisinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanması, ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önüne alması ve buna göre davranmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine dair birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Ancak eğitim açısından bakıldığında danışmanlık ve seçme gibi işlevlerin merkezce yürütülmesinden dolayı okul yöneticilerinin İKY işlevlerini üç ana başlıkta gruplandırıldığı görülmektedir. Bunlar adaylık eğitimi ve hizmet içi eğitimden oluşan yetiştirme-geliştirme, güdüleme, ödül, ceza, disiplin, yükseltme, moral, motivasyon, yarışma, işe sarma ve takım çalışmasından oluşan bütünleştirme ve son olarak değerlendirme aşamasıdır¹.

Hizmet içi eğitimin gerektiği şekilde yürütülememesi, okul yöneticilerinin okulda çalışan öğretmen ve eğitimci olmayan iş görenleri yetiştirme görevini daha da önemli kılmaktadır². Okul yöneticilerinin okuldaki öğretmenlerini yetiştirme-geliştirme aşamasında başarısız olmaları İKY’de de başarısız olmaları sonucunu doğurur. Okul yöneticileri öğretmenlerinin eğitim-öğretim misyonlarının ortak noktalarda odaklaşmasını sağlamalı, öğretmenlere birbirlerinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar vermelidir. Aksi halde en profesyonel öğretmenlerden dahi istenilen verimin alınması mümkün değildir³.

Keza İKY’de iletişim önemli bir boyuttur. Özellikle gelecek yüzyıla hazırlanan örgütlerde insan kaynağı, gerek kurum içinde gerekse toplumda iletişim becerileri yüksek olan insan tipine dayanacaktır. İKY açısından, bir okul yöneticisinin sahip olması gereken birçok beceri içerisinde ilk sıraları karar verme ve analiz edebilme becerileri yanında, iletişim becerileri almaktadır⁴.

¹ Çalık, C., Şehitoğlu, E.T., “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.170, Ankara, Bahar 2006, s.s.95,98.

² Demirtaş, Z., a.g.m., s.500.

³ Özden, Y., “Okul Yöneticilerinin Öğrenme-Öğretme Sürecine İlişkin Tutumları” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.141, Ankara, Ocak-Şubat-Mart 1999, s.37.

⁴ Özmen, Yörük, a.g.m., s.89.

Okul yöneticilerinin iş görenleri ile paternalizm tipi bir ilişki kurması İKY’de başarıyı bazı açılardan olumlu yönde etkilerken bazı açılardan olumsuz yönde etkilemektedir. Paternalizm’de okul yöneticilerinin çalışanlarına babacan bir şekilde yaklaşması esastır. Okul yöneticilerinin paternalizm tipi yönetim tarzı uygularken örgütteki denge unsurunu iyi kurlmaları hem etik hem de adalet açısından büyük önem taşır. Örgütün amaçlarına başarıyla ulaşmasında yöneticilerin İKY’yi iyi idare etmeleri gerekir. Okul yöneticileri çalışanlarına her ne kadar iyi niyetli ve babacan bir tavırla yaklaşırsalar da kendilerinin yönetiminden memnun olmayan iş görenleri illaki olacaktır. Bu iş görenlere de sabır, anlayış ve adaletle yaklaşılması gerekmektedir¹.

Başarılı okul yöneticileri her işe kendileri koşmazlar. İKY çerçevesinde sorumluları koştururlar. Bunu başarıyla gerçekleştirebilmeleri için de öğretmen, öğrenci ve diğer personelini tenkit değil takdir ederek işe güdülerler. İnsanlar yapıları gereği asık surattan değil, güler yüzen, resmiyetten değil samimiyetten hoşlanırlar. Dolayısıyla yöneticinin yönetilenlerin kişiliklerine saygı göstermesi gerekir. Bu nedenle de okul yöneticilerinin, insan psikolojisi konusunda da bilgili olması gerekmektedir².

Okul yöneticilerinin İKY’de başarılı olabilmeleri için gerekli olan bir diğer hususta astlarını etkileyebilme yeteneklerinin güçlü olmasıdır. Astları etkilemede izlenilebilecek olan birçok yol vardır. Astları etkilemede yöneticilerce, kişi ve durumun özelliklerine göre en uygun etkileme yöntemlerinin kullanılması, başarı için ön koşuldur. Okul yöneticileri etkileme güçlerini yasalardan, makamdan yeterliliklerinden ve yeteneklerinden alırlar. Okul yöneticilerinin okuldaki iş görenlerinden daha çok performans sağlayabilmeleri için, bilinen bütün etkileme yollarından yararlanmaları ve bunları doğru ve yerli yerinde kullanmaları gerekmektedir. Bu ahengin sağlanabilmesi okul yöneticilerinin yönetim bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlıdır³. Okul yöneticileri okullarında sürekli olarak farklı kişiliklerle karşı karşıya kaldıklarından ötürü; bunların neden olduğu sorunları çözümlenmek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında

¹ Aycan, Z., ‘‘Paternalizm Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma’’ Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, Ekim 2001, s.s.11,16.

² Çelikkaya, a.g.m., s.s.117,118.

³ Akçay, A., ‘‘Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu’’ Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.157, Ankara, Kış 2003, s.s.4,5.

bir ortaklık saptamak durumundadırlar. Okul yöneticileri, bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde faydalanarak sağlamak durumundadırlar. Çalışacakları personeli kendileri seçemeyen, işe alma işten çıkartma veya görev yeri değişikliği yetkileri bulunmayan okul yöneticilerinin bu anlamda İKY’de zorluklar yaşamaktadırlar.

3.3. Problem Çözme Becerileri

İnsanlar, günlük ve mesleki yaşantılarında sürekli olarak problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Problem çözme becerisi, bireyin birey olma ve çevresiyle baş etme sürecinde en belirleyici özelliklerinden birisidir. Problem çözme, okul yöneticilerinin başlıca sorumluluklarından birisidir. Okul yöneticileri okullarının karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramalı, tanımalı ve yeni çözüm önerileri ortaya koymalıdır. Problem çözme, karşılaşılan engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak demektir. Bu durum kişinin problemi hissedişinden çözümüne kadar geçen bir süreçtir¹.

Problem çözme sürecinin aşamaları şunlardır:

- *Problemin tanınması, tanımı ve sınırlandırılması*
- *Problemin analizi ve değerlendirilmesi*
- *Sonuçların değerlendirilmesi ve gereksinmelere ne derece uyduğunu belirlemek amacıyla, gerekli ölçütlerin saptanması*
- *Bilgi toplama*
- *Tercih edilen çözüm veya çözümlerin seçilip formüle edilmesi ve bunların denenmesi*
- *Tercih edilen çözümün uygulanmaya konulmasıdır.*

Bu aşama veya basamaklar, farklı isimlerle de olsa, çeşitli yazar ve araştırmacılarca benzer şekilde belirlenmiş bulunmaktadır². Her problemin çözümü verilmiş olan bu aşamaların tümü uygulanarak yapılmayacağı gibi, çözüm işi de aynı sıraya göre yapılmayabilir. Problem çözmeye duygusal zeka kullanılan önemli yöntemlerden birisidir. Duygusal zeka duygusal bilgiyi kullanma yetisidir. Bu sayede problem çözmeye insanı hayatındaki kalıp çözümlerden kurtararak kapsamlı alternatifleri görmesini sağlar³.

¹ Güçlü, N., “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.160, Ankara, Güz 2003, s.s.1,2.

² Güçlüol, K., Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Ankara, 1985, s.59.

³ Atay, K., “Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.31, İstanbul, Yaz 2002, s.346.

Problemin çözümünde TKY kapsamında kullanılan başlıca teknikler şunlardır; Özellikle problemleri saptamada kullanılan, hiçbir sınırlamanın getirilmediği bir ortamda, farklı ve değişik görüşlerin serbestçe ifade edilebildiği beyin fırtınası tekniği, problemlerin %80'inin %20'sinden kaynaklandığını öngören ve sorunların önem derecesine göre sıralandığı pareto analizi tekniği, her hangi bir şeyin kontrol altında olup olmadığının saptanmasına yardımcı olan kontrol çizelgesi tekniği, en az iki değişken arasındaki ilişkinin yön ve miktarını gösteren saçılma diyagramı tekniği, problemlerin nedenlerini ve alt nedenlerini saptama olanağı veren balık kılçığı tekniği, verileri sayısallaştırarak anlamlı hale getirerek görsel dağılımını gösteren histogram tekniği, kontrol listesi olarak ta bilinen doğru zamanda doğru bilgi toplama olanağı sağlayan kontrol yaprakları tekniği, algoritma ya da akış şeması da denilen sürecin devamı ve girdilerin anlaşılmasını sağlayan süreç izleme diyagramı ve son olarak birbirine ters işleyen iki güç grubuna dayanan, gruplardan birinin mevcut statükoyu sürdürmeye destek olurken diğerinin değişime destek olduğu güç-alan analizi tekniğidir. Tüm bu teknikler öncelikli olarak problemlerin tespit edilmesi ve daha sonra çözüm aşamasında kullanılan başlıca istatistiksel yöntemlerdir¹.

Toplumun eğitim ihtiyacını karşılayan bir kurum olarak okulun işleyişi süresince problemlerle karşılaşması doğaldır. Bu problemler çözülmeden okulun amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi mümkün değildir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemlerin her geçen gün giderek artması ve karmaşıklaşması karşısında problem çözme becerisi çağdaş yönetimin en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Problem çözme becerisi, deyim yerindeyse yöneticiliğin mihenk taşıdır².

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri çözmeye uyguladıkları birçok değişik yöntem vardır. Bunlardan ilki üstün amaçlar yöntemidir. Bu yöntemde mevcut problemin tarafları için vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçlar yani gruplar üstü amaçlar belirlenir. Bu yöntemin başarılı olması için belirlenen bu amaçların ilgili gruplar için, kendi bireysel amaçlarından önde gelecek önem, değer ve kapsamda olması gerekmektedir³. Okul yöneticisinin karşılaşmış olduğu bir problemi bu şekilde çözerken çatışma içinde olan tarafların tümünün üzerinde birleşebilecekleri, kendi özel amaçlarından önde gelebilecek bir

¹ Balcı, A., "Toplam Kalite Yönetimi" Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.s.260-265.

² Güçlü, a.g.m., s.4.

³ Aydın, M., a.g.k., s.318.

nitelikte ortak bir amacın yaratılması gerekmektedir. Okul yöneticisinin böyle bir amacı yaratması oldukça zordur. Problemin semantik kaynaklı olduğu durumlarda, bu yöntem başarılı olabilirken, problemin amaç ve değer yargılarındaki ayırımdan kaynaklandığı durumlarda, başarılı olamamaktadır¹.

Okul yöneticilerinin problem çözmede uyguladıkları ikinci bir yöntemde kaynakların artırılması yöntemidir. Bu yöntem problemin kaynakların yetersiz olması nedeniyle yaşandığı durumların çözümünde etkilidir. Problem yaşayan tarafların birini diğerine üstün duruma getirmeden ikisini de memnun etme durumu söz konusudur².

Okul yöneticilerinin problem çözmede başvurdukları üçüncü bir yöntem ise kaçınma yöntemidir. Bu yöntem probleme neden olan tarafların karşı karşıya gelmelerinin önlenmesi esasına dayalıdır. Problemleri kesin bir şekilde çözme de, kısa bir süre için etkili bir yöntemdir. Okul yöneticilerinin çok sık başvurdukları bu problem çözme yöntemi özellikle görüş ayrılıklarının açıkça görüldüğü sorunların çözümünde kullanılır. Taraflar birbirlerinden fiziksel olarak uzak tutulurlar. Esasında kaçınma yöntemi problemi çözmek yerine taraflar arasındaki sorunu baskı altına alarak gizleme ya da dondurma olayıdır³.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları çözmede uyguladıkları bir diğer yöntemde problem çözme tekniğidir. Bu yöntem gruplar arasındaki problemleri çözmede en etkili metottur. Burada amaç haklı ya da haksız olan tarafın belirlenmesi değil taraflar arasındaki temel görüş ayrılıklarının saptanmasıdır. Bu nedenle problem yaşayan taraflar yüzleştirilerek paylaşılan ortak noktalar tespit edilir ve öne çıkartılır. Bu yöntem özellikle yanlış anlamalara dayalı problemlerin çözümlenmesinde başarılı olurken, değer yargılarından kaynaklanan problemlerin çözümünde etkisiz kalmaktadır. Problemin temelindeki nedenlere inerek onu çözmeyi amaçlaması bu yöntemin üstün bir özelliğidir⁴.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri çözmede uyguladıkları bir diğer metotta yatıştırma yöntemidir. Bu yöntemde problem yaşayan gruplar arasında bulunan ayrımı önemsememe, ortak yanları ve ilgileri vurgulama esastır. Bu yöntemde, üzerinde görüş ayrılığı olan konular açıkça tartışılmaz. Karşıt durumdaki tarafların ortak görüşleri üzerinde durulur⁵.

¹- Aydın, M., a.g.k., s.319.

²- Aydın, M., a.g.k., s.319.

³- Aydın, M., a.g.k., s.320.

⁴- Aydın, M., a.g.k., s.317.

⁵- Aydın, M., a.g.k., s.320.

Okul yöneticilerinin problem çözmeye uyguladıkları bir diğer yöntem ise uzlaştırma yöntemidir. Problem yaşayan tarafların yanı sıra, üçüncü bir tarafın da devreye girmesi esastır. Bu yöntemde tarafların tümü ya da temsilcileri pazarlığa girerek problemi çözmeyi çalışırlar. Kesin bir kazanç ya da kayıp biçiminde somut bir sonuç vermez. Bu yöntemin en belirgin ve ayırt edici özelliği problem yaşayan her iki tarafında, kendilerince önemli olan bazı konularda ödün vermeleri ve özveride bulunmalarıdır. Problem çözümünde uzlaştırma yönteminin başarılı olabilmesi için tarafların dengeli güçlere sahip olmaları gerekir. Aksi halde güçlü olan taraf diğer tarafla uzlaşmaya razı olmayacaktır¹.

Okul yöneticilerinin problem çözmeye uyguladıkları bir diğer yöntem yetki kullanma yöntemidir. Bu yöntem problem çözmeye en eski ve en az etkili yöntemdir. Okul yöneticileri çalışanları arasında oluşan problemleri yasal yetkilerini kullanarak, ilgililere emir vererek çözmeye yoluna gidebilirler. Okul yöneticilerinin bu yetkiyi kullanırken çok dikkat etmeleri taraflı duruma düşmemeleri, kazançlı bir taraf ya da yönetime güvenmeyen yığın ve sınırlı bir kaybeden grup yaratmamaları gerekmektedir².

Okul yöneticilerinin problem çözmeye uyguladıkları bir diğer yöntem ise davranış değiştirme yöntemidir. Bu yöntem örgütsel çatışmaların önem kazandığı ve örgüte çok pahalıya mal olduğu durumlarda kullanılır. Bu yöntemle sonucun alınması uzun bir zaman gerektirse de, alınan sonuç diğer yöntemlere göre daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir³.

Okul yöneticilerinin problem çözmeye uyguladıkları bir diğer yöntem politik araçlar yöntemidir. Bu yöntemi tercih eden okul yöneticileri karşılaştıkları problemleri doğrudan bir pazarlık gibi politik bir yaklaşımla çözmeye çalışırlar. Takas, pazarlık, uzlaşma ve söz verme gibi politik teknikler kullanılır. Problemleri optimal bir şekilde çözmeye yetersiz olan bu yöntem tarafları bir arada tutma noktasında başarılı olarak kabul edilmektedir⁴.

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları problemleri çözmeye bu çözüm yollarından hangisini veya hangilerini kullanacaklarına karar vermeleri karşılaştıkları bir güçlüktür. Bu kararı vermede olay, kişiler ve şartlar dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardır. Yani her bir somut olayın özelliklerini değerlendirerek ona uygun yöntem ya da yöntemleri devreye sokmak isabetli olacaktır.

¹ Aydın, M., a.g.k., s.s.320,321.

² Aydın, M., a.g.k., s.321.

³ Aydın, M., a.g.k., s.322.

⁴ Aydın, M., a.g.k., s.323.

Okul yöneticilerinin problem çözüme konusunda uzman olmaları zorunludur. Burada esas olan okul yöneticilerinin problemleri çözerken yukarıda belirtilen yöntemlerden birisini, birkaçını seçip uygulamalarından ziyade problemin gerçek nedenlerini anlayarak onları ortadan kaldırma becerisini gösterebilmeleridir. Bu da okul yöneticilerinin tecrübe, yetenek ve eğitimle elde edebilecekleri bir meziyettir¹.

3.4. İletişim Becerileri

İletişim, genel olarak bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve ortak kılınması sürecidir². İletişim kanallarından bilgilerin iki yönlü olarak, doğru, güvenilir, anlaşılır ve süratli olarak akması, iyi bir iletişim sisteminin genel özelliğidir³.

İletişim örgütler için olmazsa olmazlardan birisidir. Zira yaşadığımız çağ, insanların birbirlerini tam ve doğru anlayamamasından kaynaklanacak sorunların telafisinin olmadığı, hız ve zaman çağıdır. Bu nedenle her an ihtiyacımız olan şey, karşımızdakileri anlamak ve onların bizi anlamalarını sağlamaktır. Bir yönetici yaklaşık olarak zamanının üçte ikilik bölümünü iletişim kurarak geçirmektedir. Bu nedenle yöneticiler için etkin bir iletişimin önemi büyüktür. Etkin iletişim kuramayan yöneticilerin sürekli olarak problemlerle karşılaşması kaçınılmazdır⁴.

Kişiler arası sorunların çoğu; hatta birçok toplumsal sorun, etkili bir iletişimin yokluğundan kaynaklanmaktadır. İletişim, yaşamak için beslenmek kadar doğal ve vazgeçilmezdir. Etkili bir iletişim kurulmadan gerek bireysel alanda gerekse kurumsal alanda herhangi bir işi amaçlanan doğrultuda başarmak mümkün değildir. İletişimi sadece konuşmak olarak değerlendirmemek gerekir. İletişim konuşmanın yanı sıra, dinleme, yazma, sözsüz ve sembolik aktarımlar dahil her türlü mesajın aktarımını içerir⁵.

İletişimin temelinde insan ve insanlar vardır. İletişimde paylaşım esastır. Semboller vardır. Jestler, mimikler, sesler, harfler, rakamlar ve sözcükler iletişimdeki başlıca sembollerdir. İletişimin başarısında etkili olan birçok öge vardır. Bu öğelerden ilki kaynaktır. Kaynak mesajı göndererek iletişimi başlatan kişidir⁶. İyi bir iletişimin gerçekleşebilmesi için

¹ Güçlü, a.g.m., s.8.

² Keskinlikç, K., "Yön. Sür." a.g.e., s.88.

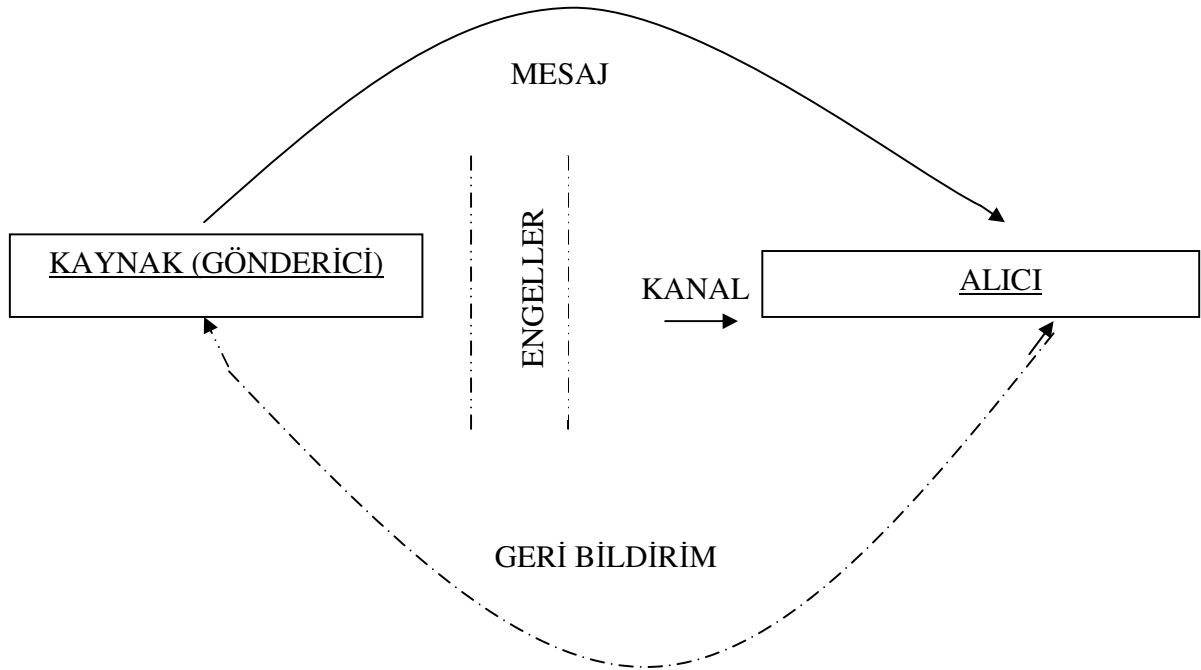
³ Kaya, a.g.k., s.211.

⁴ Ceylan, A., "Etkili İletişim Geliştirmede Aktif Dinlemenin Önemi" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Öneri, C.2, S.7, İstanbul, Haziran 1997, s.83.

⁵ Terzi, A. R., "İletişim ve Sosyal Etkileşim" Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005, s.s.279,280.

⁶ Keskinlikç, K., "Yön. Sür." a.g.e., s.s.89,90.

kaynağın bilgili, güvenilir ve tanınan bir kişi olması gerekir. Diğer bir öge ise mesajdır. Mesaj gönderici tarafından alıcıya gönderilen iletidir. Mesaj açık, anlaşılır, net ve alıcının özelliklerine uygun olmalıdır. Mesajda kullanılan dil sade olmalıdır. Mesaj doğru zamanda, doğru alıcıya, doğru kanallarla iletilirse başarılı iletişim için çok önemli bir adım atılmış olur. Diğer bir öge de kanaldır. Kanal mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesinde kullanılan yöntemdir. Etkin ve verimli iletişimin gerçekleşebilmesi için doğru iletişim araçlarından yararlanılmalıdır. İletişim kanalları formal ve informal olmak üzere iki türdür. Başlıca iletişim kanalları radyo, televizyon, telefon, gazete, dergi, elektronik posta vb. dir. Etkili bir iletişim için gerekli olan bir diğer öge ise alıcıdır. Mesajın ulaştırılmak istendiği kişiye alıcı denilir. Alıcının iletişime açık, bilgili ve seçici olması gerekir. Başarılı bir iletişim için alıcının kaynaktan gelen mesajı sadece alması değil kaynaktan gönderildiği şekli ile alması gerekir. Etkili bir iletişim için gerekli olan son öğede geri bildirimdir. Geri bildirim alıcının aldığı mesaja verdiği yanıtıdır. İyi bir iletişim için çift yönlü geri bildirim olması gerekmektedir¹.



Şekil-6: İletişim Süreci

Kaynak: Ceylan, a.g.m., s.84'den yararlanılarak oluşturulmuştur.

¹ Keskinliç, K., "Yön. Sür." a.g.e., s.s.90,91.

Okullarda yaygın olarak kullanılan iletişim yöntemlerinden birisi formal iletişimidir. Bu iletişim türünde örgütteki hiyerarşik otorite yapısıyla ilgili olarak, planlanmış bilgi akışının sağlandığı kanallar vardır. Örgüt şemaları ve yönetmelikleri kimin kiminle iletişim kuracağını açık olarak belirtir. Formal yani resmi iletişim dikey, yatay veya çapraz olarak yapılır. Üstten alta doğru iletişim örgütün üst düzeylerinden alt düzeylerine doğru yapılan bir iletişimidir. Genelgeler, yönergeler, resmi evraklar vb. yazışmalar bu tip iletişime örnektir. Genellikle yazılı türde gerçekleşir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim ise, hiyerarşinin alt düzeylerinden üst düzeylerine iletilen bilgi ve haberlerdir. Bu tür iletişim genellikle astın verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimler ise yatay iletişimler olarak adlandırılır. Formal iletişimde yasaların öngördüğü çerçeve esas alınır. Diğer bir tür iletişimde informal iletişimidir. Eğitim örgütlerinde informal iletişim çok daha önemlidir. Genellikle üyelerin örgüte karşı takındıkları tutumların bir göstergesidir. Resmi iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, resmi olmayan iletişim ve söylentilerde o derece artar. Bu konu okul yöneticilerinin haklarında okul çalışanlarının yüzlerine gülerken arkalarından konuşmaları tarzında sıkça karşılaşılan bir durumdur. Bu durum okul yöneticilerini üzmemekte morallerinin bozulmasına neden olmakta ve onları psikolojik olarak yıpratmaktadır. Bu gibi durumların asgariye indirgenmesi için okul yöneticileri çalışanlarından sık sık dönüt alarak okulun nabzını tutmalıdır¹.

Bir eğitim kurumunda en çok kullanılan iletişim araçları sözlü, yazılı, sözsüz ve elektronik medya araçlarıdır. Sözlü iletişimde insanlar birbirleriyle konuşarak anlaşılır. En çok kullanılan türleri emirler, konferans, seminer, görüşme, toplantı ve dedikodulardır. Sözlü iletişimin en büyük yararı, iletilmek istenen mesajın çok kısa sürede yerine ulaşmasıdır. Anlaşılamayan yerler alıcı tarafından hemen sorulduğu için de kaynağın mesajı hemen düzeltilmesine imkan tanınır. Dolayısıyla hemen geri bildirim alındığından yanlış anlaşılma payı azdır. Yazılı iletişim araçları denince akla genelge, yönerge, kısa notlar, mektuplar, resmi yazışmalar vb. gelmektedir. Bu iletişim daha çok karışık ve uzun zaman dilimine yayılmış olan iletişim durumlarında tercih edilir. Üst makamlarla iletişimde en çok tercih edilen yoldur. Zaman kaybına neden olması, mesajın tam olarak doğru algılanıp algılanmadığının anlaşılabilmesi, kırtasiye yoğunluğu yaratması bu tür iletişimin dezavantajlarıdır².

¹- Özmen, Yörük, a.g.m., s.s.89,90.

²- Ceylan, a.g.m., s.85.

Sözsüz iletişim; insanların yüzlerini, vücutlarını kullanarak birbirlerine mesaj iletmeleridir. Yüzümüzdeki ifade, el ve vücudumuzun duruşu, göz teması, mimikler sözsüz iletişimde önemli bir yere sahiptir. Bedensel temasta bulunmak, örneğin okul yöneticisinin öğrencisinin başını okşaması ona olan sevgisini gösterir. Sözsüz iletişimde mekan kullanımının da etkisi vardır. Okul yöneticilerinin odalarındaki misafir koltuklarının kendilerine yakın veya uzak olmasından tutunda dersliklerde kürsülerin öğrencilerden yüksekte olup olmasına kadar hepsi iletişim adına bir anlam taşır. Sözsüz iletişimde etkili olan bir diğer hususta araçlardır. Rozetler, takılar, belirli kıyafetler çevreye bir takım mesajlar verirler¹.

Etkili bir iletişimin önünde birçok engel bulunmaktadır. Ülkemizde son dönemlerde yapılan araştırmalarda iletişim sorunlarında artış olduğu görülmektedir. Bu artışa velilerin, öğrencilerden gelişim çağlarına uygun olmayan beklentileri, beklentilerin gerçekleştirilmesi için öğrencilere baskı yapılması ve kuşak çatışmaları neden olmaktadır. Ayrıca iletişim halindeki insanların birbirlerine tam olarak güven duymamalarına bağlı olarak savunucu iletişime geçmeleri de iyi bir iletişimi engellemektedir. Bu süreçte bireyler benlik bilinçlerini korumaya çalışmaktadırlar. Bireyin kendini savunma özelliğinin artmasına bağlı olarak da iletişimdeki verim düşmektedir².

İletişimi engelleyen unsurlardan bazıları göndericiden, bazıları teknolojiden, bazıları da alıcıdan kaynaklanmaktadır. Kaynak veya alıcı farkında olarak veya olmayarak etkin bir iletişimi engelleyebilmektedir. Bireysel amaçları, ihtirasları, hisleri, korkuları bir filtre görevi görüp mesajın doğru olarak kodlanmasını engelleyebilmektedir. Bu durum da kişisel faktörlerden ötürü iletişimin zayıflamasına neden olmaktadır. Bunun dışında iletişimin bir ortamda meydana geldiğini dikkate aldığımızda kaynakla alıcı arasındaki fiziki mesafe, ortamdaki gürültü düzeyi, parazit vb. fiziksel faktörler de iletişimin aksamasına neden olabilmektedir³.

Okul yöneticilerinin, etkili bir iletişim kurabilmeleri için iletişim araçlarından yeterince yararlanmaları ve iletişim araçlarını örgüte özgü bir şekilde kullanmaları gerekmektedir⁴.

¹ Keskinliç, K., “Yön. Sür.” a.g.e., s.s.94,95.

² Bozkurt, E., “Bireylerin İletişim Sorunları ve İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.142, Ankara, Nisan-Mayıs-Haziran 1999, s.s.58,59.

³ Terzi, İlet. ve Sosy. Etk., a.g.e., s.s.285,286.

⁴ Çubukçu, Z., Döndar, İ., “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.157, Ankara, Kış 2003, s.227.

Yöneticilerin iletişimde karşılaştıkları sorunlardan birisi de karşılarında her zaman iletişime açık insanlar bulamamalarıdır. Okul yöneticilerinin etkili bir iletişim sağlayabilmek ve bu nedenle okulun amaçlarına ulaşmasına engel olunmaması için okullarındaki kişi ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeleri gerekmektedir. Bunu başarıyla yapabilmeleri içinde sosyal psikoloji, grup dinamiği ve grup davranışı konularında bilgili ve yetenekli olmaları gerekmektedir¹. Ayrıca sık sık geri bildirimler alarak yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmalı, kolay ve anlaşılır bir dil kullanılmalı, teknik konuşmalara mümkün mertebe girmemelidirler. Karşısındaki kişiyi aktif olarak dinlemeli mesajları iyi algılamalı, buna göre jest ve mimiklerini doğru zamanlarda doğru yerlerde ve doğru şekillerde kullanmalıdırlar. İletişimde rasyonel olmalı duygularını iletişime karıştırmamalıdırlar. Çünkü duyguların karıştığı iletişim etkili iletişim olmaktan uzaktır². Etkili iletişim için gerekli olan tüm bu becerileri göstermek okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerdendir.

3.5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri İle İlgili Güçlükler

Toplumun fabrikaları durumunda olan okullarımızın, yeterli nitelik ve nicelikte ürün çıkarabilmesi için iyi yönetilmeleri gerekmektedir. İyi yönetimin temel şartı da, gerekli bilgi, beceri ve tutumlarla donatılmış okul yöneticilerinin yetiştirilmesidir. Okul bir örgüt, örgüt de, ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insan topluluğudur. Bu insan topluluğunu örgütün amaçları doğrultusunda sevk ve idare etme görevini üstlenmiş olan okul yöneticilerinin, görev öncesi ve görev esnasında hizmet içi eğitimden geçmesi, örgütsel etkililik ve verim açısından çok önemlidir. Böyle bir eğitimden geçmek bireye, yöneticilik ve liderlik davranışları kazandırdığı gibi, kendisini değişen şartlara göre yenilemesini de sağlar³.

Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri konusunda çok sayıda bilimsel yayım ve çalışma yapılmıştır. Bu ülkede, yöneticilik eğitiminde uzman yetiştiren üniversite programlarının sayısı 1940'ta yedi iken 1972'de 362'ye yükselmiştir. Bu durum gelişmiş ülkelerde yöneticiliğin meslek olarak kabul edildiğini ve çok önem verilen bir konu olduğunu göstermektedir⁴.

Eğitim yöneticiliğinin gelişmiş olan diğer ülkelerde de çok önemsenen bir meslek dalı

¹- Çubukçu, Döndar, a.g.e., s.227.

²- Ceylan, a.g.m., s.s.86,87.

³- Terzi, Ş. R., "Milli Eğitim Bakanlığında Orta Kademe Eğitim Yönetici Adaylarının Görev Öncesi Hizmetiçi Eğitimi" Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.133, Ankara, Ocak-Şubat-Mart 1997, s.31.

⁴ Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümler, Ankara, 2000, s.30.

olduğu görülmektedir. Öyle ki Fransa, İngiltere ve Belçika'da da yöneticilik okulları bulunmaktadır. Ancak ne var ki ülkemizde eğitim yöneticiliği hala bir meslek olarak görülmemekte ve yeterince önemsenmemektedir. Bunun sonucu olarak ta özellikle kamu kesiminde yöneticilik profesyonelleşmemiştir. Dolayısıyla da iş gücü ve verimlilik kaybı yaşanmaktadır¹.

Ülkemizde eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi sorunu, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorununa da tesir etmektedir. Öğretimin birleştirilmesini amaçlayan 3 Mart 1924 tarihli Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile Türk Eğitim Örgütlerinin yapı ve işlevlerinde önemli değişiklikler yapılmıştır. 1928 yılında Gazi Eğitim Enstitüsü'ne bağlı olarak kurulan Pedagoji Bölümünün yöneticilerin yetiştirilmesinde kayda değer bir rolü vardır. Burada verilen eğitimle yeni kurulan eğitim örgütlerinin yönetici ihtiyacı karşılanmıştır. 1970'e kadar MEB merkez ve taşra örgütlerinde yöneticilik yapanların yüzde doksanını Pedagoji Bölümü mezunları oluşturmuştur. Bu tarihten sonra yöneticilik görevine getirilmedeki kıstaslar, yetenek, başarı ve tecrübe yerine siyasi tercihler olmuştur².

Türk Milli Eğitim Şuraları'ndan geriye doğru son beşi taranıldığında 1990 yılında düzenlenen 13. ve 2006 yılında son olarak düzenlenilmiş olan 17. Milli Eğitim Şura Kararları'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmeleri ile ilgili hiç bir hükmün bulunmadığı görülmektedir. Ancak 1993 yılında düzenlenen 14., 1996 yılında düzenlenen 15. ve 1999 yılında düzenlenen 16. Milli Eğitim Şuralarında bu konuda alınmış olan kararlar olduğu görülmektedir. Alınmış olan bu kararlar tavsiye niteliğinde de olsa eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak algılanması konusunda önem taşımaktadır. Buna göre 14. Milli Eğitim Şura Kararları'nda eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak şu kararlar alınmıştır³.

- *Milli Eğitim Akademisine işlerlik kazandırılacaktır.*
- *Milli Eğitim Bakanlığı'nın Merkez, Taşra ve Yurtdışı Teşkilatları yeniden gözden geçirilecek fonksiyonel bir yapıya kavuşturulacak; bu teşkilatlarda çalışacak yönetici ve uzmanların nitelikleri unvanları, atanmaları ve yer değiştirmeleri ile ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacaktır.*
- *Eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, hiyerarşik ilerleme ve yükselme esas alınacak*

¹-Terzi, Ş. R., a.g.e., s.31.

²-Can, N., Çelikten, M., "Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci" Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.148, Ankara, Ekim-Kasım-Aralık 2000, s.s.50,51.

³- [http://ttkb.meb.gov.tr/\(20.04.2008\)](http://ttkb.meb.gov.tr/(20.04.2008)).

- ve yöneticilerin yetkileri artırılabacaktır.
- Mevcut eğitim yöneticileri, üniversiteler ile işbirliği içinde yetiştirilecek; eğitim yöneticiliği programına, yöneticilerde bulunması gerekli nitelikleri taşıyanlar alınacaktır.
- Yönetici ve öğretmenler, yöneltme fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için, hizmet öncesinde ve hizmetleri esnasında yönlendirilme konusunda yetiştirileceklerdir.

15. Milli Eğitim Şura Kararları'nda eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak şu kararlar alınmıştır¹.

- Yönetici atamalarında kariyer, liyakat, başarı aranmalı, üst kademeye geçişler başarılar ölçüsünde, belli bir sisteme göre olmalıdır.
- Eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekmektedir.
- Eğitim yöneticiliği bil fiil öğretmenlik tecrübesine dayanmalıdır.
- Eğitim yöneticisi lisansüstü eğitimle yetiştirilmeli, yönetici adayları objektif ölçülerle seçilmeli ve özlük hakları, yaptıkları, iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmelidir.
- Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluk dengesi sağlanmalıdır.

16. Milli Eğitim Şura Kararları'nda eğitim yöneticiliği ile ilgili olarak şu kararlar alınmıştır².

- Yöneticilerin ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitimler özlük haklarına yansıtılmalı ve kredilendirilerek yüksek lisans öğreniminde dikkate alınmalıdır.
- Bakanlığın örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve merkez teşkilatında ihtiyaç duyulduğu eğitim-öğretim, yönetim, teftiş ve çeşitli uzmanlık alanlarına meslek içinde eleman yetiştirmek ve kariyerlerini geliştirmek için kurulması planlanan "Milli Eğitim Akademisi" nin işlerlik kazanması doğrultusunda gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

¹ [http://ttkb.meb.gov.tr/\(20.04.2008\)](http://ttkb.meb.gov.tr/(20.04.2008)).

² [http://ttkb.meb.gov.tr/\(20.04.2008\)](http://ttkb.meb.gov.tr/(20.04.2008)).

- *Mesleki ve teknik eğitimde her düzeydeki ve her tür okuldaki yöneticilerin nitelikleri saptanmalı ve görev tanımları yapılmalıdır.*
- *Yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da iş birliği yapılarak planlı ve sürekli hale getirilmelidir.*
- *Çalışan yöneticilerin üniversitelerle işbirliği yapılarak en çok 5 yıl içerisinde ve bir proje kapsamında eğitim ve okul yöneticiliği sertifikası ve bunu izleyen lisansüstü programlarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim ve okul yöneticileri sertifika programlarında alınan krediler yüksek lisans mezunu yöneticilerinde lisans tamamlama programlarına alınarak aynı imkanlardan yararlanmaları sağlanmalıdır.*
- *Eğitim yönetimi ve kamu yönetimi alanlarında yüksek lisan eğitimi yapan öğretmenlere okul yöneticiliğine atanmada sağlanan kolaylık, diğer yöneticilik alanlarında yüksek lisans yapanları da kapsamalıdır. Mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir.*

Tüm bu şura kararlarına bakıldığında ülkemizde eğitim yöneticilerinin eğitimi konusunda önemli bir literatür birikimi ve düşünce zenginliğine ulaşılmış olduğu görülmektedir. Şura kararlarına göre eğitim yöneticiliği farklı bir eğitim gerektiren ayrı bir uzmanlık dalıdır. Ancak ne var ki üzerlerinden bunca zaman geçmiş olmasına rağmen hali hazırda şura kararlarında yer almış olan hususların uygulamaya geçirilemediği görülmektedir.

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin meslekleşmesi ve kurumsallaşmasının önündeki en önemli engel, öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin birbirinden ayırt edilmemesidir. Bu durum, öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki rolü birden oynamasına neden olmaktadır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları, eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır. Ülkemizde okul yöneticiliği belli bir süre öğretmenlik yapan herkes tarafından yapılabilecek bir uğraş olarak görülmektedir. Genelde eğitim yöneticiliğinin, özeldede okul yöneticiliğinin bir yeterlik ve uzmanlık alanı olarak görülmemesi ve yönetici adaylarına hizmet öncesinde yöneticilik eğitiminin verilmemesinin yarattığı sorun alanlarından biri de okul yöneticisi seçme ve atama sistemindeki rasyonel olmayan keyfi uygulamalardır¹.

¹ Memduhoğlu, a.g.e., s.s.90,91.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK), 1996 yılı başında MEB ile birlikte bir çalışma başlatarak ülkenin öğretmen ihtiyacı doğrultusunda eğitim fakültelerinin öğretmen yetiştirme programlarını yeniden düzenlemiştir. Bu yeni düzenlemeyle, eğitim fakültelerinde lisans düzeyinde eğitim veren eğitim bilimleri alanındaki birçok program gibi eğitim yönetimi programı da lisans düzeyinde kapatılmıştır. Eğitim yönetimi alanındaki eğitim lisansüstü düzeyle sınırlandırılmıştır. Buna bağlı olarak da okul yöneticilerinin lisans düzeyinde yetiştirilmeleri imkansız hale gelmiştir. 1998 yılında başlayan okul yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilme politikası okul yöneticilerinin eğitimi için iyi bir gelişme olmakla birlikte hizmet öncesinde lisansüstü eğitim yoluyla yetiştirilmesi, henüz temel bir politika olarak benimsenmemiştir. Buna karşın YÖK eğitim fakültelerinde yönetim derslerinin de programa ilave edileceğine yönelik işaretler vermektedir. Ayrıca Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi bünyesinde daha önce anabilim dalı düzeyine indirgenen Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi anabilim dalının Eğitim yönetimi ve Politikası adıyla yeniden bölüm olarak kurulması bu yönde atılan olumlu bir adımdır¹.

Türk Eğitim Sistemi'nde okul yöneticilerinin eğitilmesi konusunda 120 saatlik bir hizmet içi eğitim kursuna katılmayı zorunlu tutma uygulamasının son düzenlemelerle birlikte kaldırılmış olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin seçilmesinden ve atanmasından önce, bu tür hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerden geçirilmeleri gerekmektedir. Ancak öğretmene liderlik yapacak olan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinin temel bir politika olarak belirlenmesi, okul yöneticilerinin okul liderliğine hazırlanmaları için yeterli değildir. Ayrıca okul yöneticileri için düzenlenen 120 saatlik hizmet içi eğitim programı, hem süre hem de kapsam genişliği bakımından yetersizdir².

Okul yöneticilerinin eğitim programları konusunda şu temel konulara yer verilebilir³; ‘‘Eğitim Yönetimine Giriş: (eğitim yönetiminin önemi ve tarihçesi, yönetim kavramı, Dünyadaki ve Türkiye’de ki gelişimi, yönetim kuramları ve uygulamaları), Okul Yönetimi: (okul-çevre ilişkileri, yönetici-öğretmen, veli ilişkileri, okul yönetimini etkileyen faktörler), Yönetim Süreçleri: (planlama, karar verme, koordinasyon, iletişim, denetim ve rapor verme, değerlendirme), Mevzuat Bilgileri: (Anayasa, Kanun, Tüzük, Yönetmelik, Genelge, Yönerge kavramları, desimal dosya sistemi, resmi yazışma kuralları vb.), Yönetimde İnsan İlişkileri:

¹ Memduhoğlu, a.g.e., s.91.

² Memduhoğlu, a.g.e., s.92.

³ Terzi, Ş. R., a.g.e., s.s.32,33.

(birey ve örgüt, konferans yöntemi ve türleri, örgütlerde çalışmaya özendirme ve moral sorunlar, mülakat tekniği, potansiyel artırma, psikoloji ve birey), Mali Yönetim: (mali yönetimin öğeleri, karşılaştırmalı bütçe sistemleri, yönetimin bir aracı olarak bütçe), Kamu Yönetimi ve Kamu Yararı: (kamu yöneticisi ve kamu yararı, bürokrasi, kamu yönetiminin unsurları, yönetim-halk ilişkileri). Bu eğitim programlarının uygulanmasında çeşitli ve etkili yöntem ve tekniklerin kullanılması programın başarısını olumlu etkileyecek olan diğer unsurlardır. Bu yöntem ve teknikler: olay incelemeleri, alan araştırmaları, proje hazırlama, problem çözme, örnek olay tartışmaları, panel vb.dir''.

Tüm bunların yanı sıra okul yöneticilerinin eğitim görmeleri gereken bir diğer hususta bilgi iletişim teknolojileridir. Çünkü hemen her alanda kullanılan bilgisayar teknolojisi, eğitime de girmiştir. Okullardaki öğrenci işleri programlarından tutunda İLSİS, MEİS, e-okul uygulamalarına kadar birçok iş ve işlem e-devlet projesi kapsamında internet üzerinden görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerini bilgisayar ve internet kullanımına zorunlu bırakmaktadır. Ancak günümüzde bilgisayar kullanamayan veya yukarıda ifade ettiğimiz ve bir okulun işleyişi için çok önemli olan programları kullanmada yetersiz olan okul yöneticilerinin sayısı hiçte azımsanamayacak kadar çoktur. Bu tip okul yöneticilerinin kendi seviye düzeylerinde bilgi iletişim teknolojileri konusunda eğitilmeleri gerekmektedir¹.

Bugün okul yöneticisi olabilmek için, okul yöneticiliği eğitimi almış olmak gerekmemektedir. Bu, direksiyon dersi almadan araç kullanmak gibidir. Direksiyon dersi alınmadan direksiyona oturulması nasıl kazaya davetiye çıkartacak bir tutumsa eğitim yöneticiliği eğitimi alınmadan okul yöneticiliği koltuğuna oturmak da telafisi mümkün olmayan hatalara davetiye çıkartmak demektir. Öğrenciler iyi yetiştirilmek ve geleceğe iyi hazırlanmak isteniyorsa, okul yöneticileri de iyi yetiştirilmelidir. Eğer eğitimin bu tip hataları kaldıracağını ve yöneticilerin hata yapa yapa yöneticiliği öğreneceğini düşünmeye devam edersek ülkemizi muasır çağdaş medeniyetler seviyesine çıkartmak için daha çok beklememiz gerekecek demektir. Yöneticilik eğitimi almadan okul yöneticiliği gibi ağır bir yükün altına girmek de okul yöneticilerinin işlerini yaparken karşılaştığı güçlüklerden birisidir.

¹ Çelikten, M., "Okul Müdürlerinin Bilgisayar Kullanma Becerileri" Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.155-156, Ankara, Yaz-Güz 2002, s.s.183,184.

3.6. Öğrencilerin Ergenlik Döneminde Olmaları İle İlgili Güçlükler

Ergenlik dönemi, çocukluk döneminin sonu ile yetişkinlik döneminin başlangıcı arasındaki bir geçiş dönemidir. Bu dönemde vücutta hızlı bir büyüme, gelişme ve olgunlaşma meydana gelir. Ergenlik dönemi ortalama olarak kızlarda 11, erkeklerde 13 yaşlarında başlayıp yaklaşık 21 yaşlarında sona eren bir devredir. Cinsel olgunluk tamamlandıktan sonra, yetişkinliğe geçişte ergen çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Lisede öğrenim görmekte olan ergenlik dönemindeki gençler hem anne babalarına hem de topluma karşı bağımsız olma ve kimlik kazanma mücadelesi vermektedirler. Öğrenciler bu dönemde ergenlik sorunlarının yanı sıra gelecekle için çok önemli olan en uygun yüksek okul veya mesleği seçme kaygıları ile boğuşmaktadırlar¹.

Okul yöneticilerinin önemli görevlerinden birisi de ergenlik döneminde olan öğrencilere etik kuralları öğretmektir. Ergenlik dönemindeki ortaöğretim öğrencileri, toplumun etik kurallarını kabullenmede çoğu zaman zorluklar yaşamaktadırlar².

Okula gelen öğrenciler çok çeşitli çevrelerden ve yaşam biçimlerinden gelmektedirler. Bu durum öğrenciler arasında çok çeşitli anlayış ve davranış farklılıklarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu kadar çok farklılığın bir arada çatışmadan uyum içerisinde yaşatılabilmesi kolay bir iş değildir. Bunun için okul yöneticilerinin ergenlik döneminin zihinsel, duygusal ve devinimsel özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Bu özelliklerin dikkate alınmaması durumunda öğrencilerin sinirlilik, saldırganlık gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Tepkisiz kalıp içine atan çocuklarda da başka bir zamanda öç alma davranışı görülebilmektedir³.

Ergenlik döneminde olan öğrenciler anne-baba kontrolünden kurtulabilme mücadelesi verirken, anne-baba da çocuğunun üzerindeki kontrollerini yitirmemenin mücadelesini vermektedir. Sonuçta aile içerisinde yaşanan bu mücadele okula da yansımaktadır. Öğrenciler bu dönemde kendilerine ve arkadaşlarına karşı yapılan eleştirilere çok duyarlı davranırlar⁴.

Okul yöneticilerinin ergenlik döneminde olan öğrencileri ile ilgili olarak yaşadıkları sorunlardan bir kısmı da lisede öğrenilen konuların değerlendirme biçimi ile, üniversite giriş

¹ Kulaksızoğlu, A., ‘‘Ergen-Aile Çatışmaları İle Annenin Tutumları Arasındaki İlişki ve Ergenin Problemleri’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.1, İstanbul, 1989, s.s.71-73.

² Çelik, Eğitim Lideri., s.s.104-105.

³ Can, a.g.e., s.s.274,275.

⁴ Öksüz, Y., ‘‘Ergenin Kişilik Gelişiminde Ebeveynin Rolü’’ Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.155-156, Ankara, Yaz-Güz 2002, s.136.

sinavındaki soru biçimleri arasındaki farklılıklardır. Tamamen üniversite giriş sınavına odaklanan öğrenciler okulda öğretilen bilgileri gereksiz ve sadece aşmaları gereken bir engel olarak görmektedirler. Bu nedenle de öğretmen ve okul yöneticilerine karşı tepkili durmaktadırlar. Öğrenmek için öğrenmeyi istememektedirler. Kısa vadede işlerine yarayacak ve kullanabilecekleri bilgileri öğrenmek istemektedirler. Ders programlarındaki lüzumsuz tekrarlardan ve basitleştirmelerden sıkılmaktadırlar. Okuldaki başarı değerlendirme sisteminden tutunda, öğretmenlerin kişiliklerine, okulun mimari tarzına kadar okul yöneticilerinin belirleyici olmadığı birçok alanda memnuniyetsiz ve isteksiz davranmaktadırlar¹.

Tüm bu nedenlerden dolayı öğrenciler lise yıllarında aile ve okul yöneticileri ile sık sık çatışma içerisine girmektedirler. Okul yöneticilerinin otoriteyi tanımayan, asi davranış yapısı içerisindeki öğrencilerine çatışma çözüm stratejisi olarak sosyal oluşturmacılık kuramıyla yaklaşarak onların bu en zor dönemlerini en az hatayla atlatalmaları için çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu da çok büyük bir sabır ve gayret gerektirmektedir. Bu dönemdeki öğrencilere çatışma çözüm stratejilerinin didaktik bir şekilde öğretilmesi mümkün değildir. Buna göre öğrenciler bilgiyi başkalarından doğrudan almayı, kendisi bizzat oluşturup, içselleştirecektir. Böylece öğrenciler kendi öğrenmeleri üzerinde kontrol ve güç sahibi olacaklardır².

3.7. Velilerden Kaynaklanan Güçlükler

Okul-veli ilişkileri incelendiğinde büyük bir çoğunlukla sağlıklı bir iletişim ve iş birliğinin bulunmadığı görülmektedir. Oysa aile, çocuğun ilk eğitim yeridir. Okul yönetimlerinin velilerden bekledikleri başlıca davranışlar; öğrencilerin ödevlerine yardımcı olarak akademik başarılarına katkı sağlamaları, öğrencilerinin okula devam etmesini takip etmeleri, okulun maddi ihtiyaçlarına kayıtsız kalmamaları, kendileri iyi davranışlar göstererek çocuklarına örnek bir model oluşturmaları, çocukları ile yakından ilgilenmeleri, onların sorunlarını dinlemeleri, evden okula giderken beslenmesinden kıyafetine kadar tüm ihtiyaçlarını eksiksiz yerine getirmeleri ve kontrol etmeleridir³. Ancak günümüzde toplumda meydana gelen deformasyona paralel olarak velilerde de benzer davranışlar

¹ Kulaksızoğlu, a.g.m., s.s.83,84.

² Türnüklü, A., "Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.42, İstanbul, Bahar 2005, s.259.

³ Şişman, Öğret. Lider., s.s.106,107.

gözlemlenmektedir. Öyle ki çocuklarının öğrenci kıyafeti dışında kıyafetlerle okula gelmelerine göz yummaktadır. Oysa öğrencilerin giymeleri gereken kıyafetler MEB tarafından belirlenmiş olan esaslar doğrultusunda okul idareleri tarafından defalarca duyurulmaktadır. Ancak bazı öğrenciler yasak olduğu halde ısrarla okula makyaj yaparak veya saç sakal tıraşı olmaksızın gelmektedirler. Bu durumda okul yöneticilerinin konuyu ilgili öğrencilerin velilerine ileterek çözmekten başka yolları bulunmamaktadır. Bu noktada bazı velilerin çağdaşlık gibi çok değişik kisveler altında okul yöneticilerine yardımcı olmak bir yana engel dahi oldukları görülmektedir. Bu sebeplerle okul idareleri ile çatışmalar yaşayan velilerin sayısı azımsanamayacak kadar çoktur.

Bunun yanı sıra okul yöneticilerinin velilerle ilgili olarak yaşadıkları bir diğer sorunda okulun mali ihtiyaçlarını karşılama noktasında ekonomik destek almadır. Okul yöneticileri okul giderlerini karşılamak üzere yönetmelikle toplanma ve harcanma esasları belirlenmiş olan “katkı paylarını” toplamada sorunlar yaşamaktadırlar. Bu konu her ne kadar velilerin gönüllülüğü esasına bırakılmışta olsa çocuklarının eğitim görmekte olduğu okulların temizlik başta olmak üzere birçok fiziki ihtiyacının bu yardımlar sayesinde karşılandığı herkesçe bilinen bir gerçektir. Velilerin bu durumu okul yöneticilerine karşı bir koz gibi kullanmaları okul yöneticilerinin eğitimci kişiliklerine zarar vermekte adeta okul yöneticileri tahsildar durumuna düşürülmektedir. Okul yöneticileri ile veliler arasında yaşanan bir diğer sorunda okula kayıt meselesidir. Veliler okula kayıt olma şartı tutmayan öğrencilerini çeşitli yöntemlerle kayıt ettirmek için okul yönetimini zorlamaktadırlar. Bu zorlama genellikle iktidardaki siyasi parti yetkililerinin, il veya ilçedeki yöneticilerin, milletvekillerinin veya diğer nüfuzlu kimselerin araya girmesi ile gerçekleşmektedir. Ayrıca veliler ergenlik dönemindeki öğrencilerinin sorunlarını kendileri çözememekte, bu konuda okuldan çok şey beklemektedirler. Velilerin kendi çocuklarının okuldaki tek çocuk olmadığını unutmamaları gerekmektedir¹.

Bazı durumlarda veliler ile yöneticiler arasında, her iki tarafın da ortak ögesi olan çocuktan beklentilerin farklı olmasından kaynaklanan sorunlar da yaşanmaktadır. Taraflardan birinin çocuğa aşılacak istediği fikir ve davranışı diğeri silmek ister. Bu durum da okul yöneticileri ile velileri karşı karşıya getiren bir diğer konudur².

¹- Mozakoğlu, a.g.m., s.s.227,229.

²- Türkmen, a.g.k., s.23.

Velilerin öğrencilerine karşı dengeli ve yapıcı bir tutum takınmaları gerekmektedir. Bu durum okul yönetimi ile veliler arasındaki ilişkilerin temel ölçütüdür. Öyle ki velilerin aşırı korumacı, aşırı hoşgörülü, reddedici, baskıcı, boyun eğici veya çocuk kayırcı bir tutum izlemeleri okul yöneticilerinin işlerini güçleştirmektedir. Öğrencilerin eğitimi önünde en büyük sorunlardan biriside velilerin bu tür davranışlarıdır¹.

Okul yöneticileri ile veliler arasındaki bir diğer sorunda velilerin öğretmenlerden beklentileri ile ilgilidir. Okul yöneticileri çok kere veliler ile öğretmen arasına girmek zorunda kalmaktadır. Velilerin öğretmenlerden beklentileri toplumdan topluma, kültürden kültüre değişiklik gösterir². Örneğin kırsal bölgelerde veliler öğretmenlerden özellikle hasat zamanında öğrencilere devam konusunda esneklik göstermesini beklerken, şehirlerde öğretmenlerin sık sık rapor almamaları ve derslere tam olarak girmesi beklenir. Okul yöneticileri her iki bölgede de velilerden gelen isteklere duyarsız kalamayacağı gibi bu konuda öğretmenlere karşı da bir yaptırım uygulama hakkına sahip değildir. Sonuçta öğretmenin öğrencilerinin okula devam etmesini sağlaması asli görevi olduğu gibi rapor alan bir öğretmenin istirahat etmesi de yasaların kendisine vermiş olduğu bir haktır. Bunun yanı sıra zaman zaman velilerin öğretmenleri yetersiz görmeleri, derslerini iyi anlatamadıklarını düşündükleri durumlarda olur. Veliler bu gibi durumlarda okul yönetimleri üzerinde baskı kurmak için özel bir çaba içerisine girerler. Sanki o öğretmeni okul yöneticisi işe almış ya da okula tayin etmiş gibi hareket ederler. Öğretmenin tıpkı okul yöneticisi gibi bir devlet memuru olduğu gerçeğini unutarak çocuklarının derslerinden alınmasını ve hatta okuldan uzaklaştırılmasını isterler. Bu gibi durumlarda eğitim sistemimizde sıkça rastlanan durumlardan birisi olup okul yöneticilerinin karşılaştıkları başlıca sorunlar arasındadır.

Velilerin okul yönetimine etki etmeleri ve katılımları formal olarak okul aile birlikleri vasıtası ile gerçekleşmektedir. Okul aile birliklerinin başkanları ve yönetim kurulundaki bir kısım üyelerinin velilerden oluştuğu ve okulun tüm parasal iş ve işlemlerinin bu birlik vasıtası ile görüldüğü düşünüldüğünde velilerin okul yönetimindeki etkilerini daha iyi anlamak mümkün olacaktır. Kimi zamanlarda okul yöneticileri ile aile birliği üyeleri arasında görev, yetki ve yönetim alanında karar alma konularında farklı görüşler oluşmakta ve çatışmalar yaşanmaktadır³. Eğitim alanında hiçbir yetkinliği bulunmadığı halde okulun ekonomik gücünü

¹- Öksüz, a.g.m., s.s.137,138.

²- Bursalıoğlu, Ok.Yön.Yen.Yap.Davr., s.51.

³- Sarıtaş, a.g.e., s.211.

ellerinde tuttıkları için zaman zaman kendilerini yetkili olmadıkları alanlarda da etkin kılmak isteyebilmektedirler. Örnek olarak okul aile birliği başkanının sene sonu öğretmenler kuruluna katılarak öğretmenlere sözlü notlarının takdiri hususunda bir konuşma yapma isteği gösterilebilir.

Okul yöneticileri ile veliler arasında yaşanan bir diğer sorunda okulun başarısı ve davranışlar konusunda velilerin yeterince bilgilendirmemesi gösterilir. Ancak bu bilgilendirmenin doğru ve eksiksiz olarak yapılabilmesi için velilerin okula sıklıkla gelerek öğretmen ve okul idarecileri ile yüz yüze görüşmeler yapmaları gerekmektedir¹. Ancak velilerin okula çoğunlukla yılda bir iki kez yapılan veli toplantısı dışında gelmedikleri görülmektedir. Hatta bazı velilerin bu toplantılara dahi iştirak etmedikleri çocuklarının hangi şubede öğrenci oldukları bir yana kaçınıcı sınıfa gittiklerini dahi bilmedikleri görülmektedir. Böyle olunca da okulu sahiplenmeyen veliler çevrede okulun ve okul çalışanlarının aleyhinde yapılanlar hakkında bilgi sahibi olmaksızın ileri geri konuşabilmektedirler. Bu durum okul yöneticilerinin çoğu kez hak etmeden karşılaştıkları güçlüklerdendir.

3.8. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerinden Kaynaklanan Güçlükler

Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri denildiğinde akla ilk olarak yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, tahsilleri vb. özellikleri gelmektedir. Yöneticilerin cinsiyetleri çalıştıkları okulların türüne göre yöneticilere zorluklar yaşatabilmektedir. Öyle ki öğrencilerinin tamamı kız olan kız meslek lisesi türündeki okullarda erkek yöneticiler, öğrencilerinin çok büyük bir kısmı erkek olan endüstri meslek lisesi türündeki okullarda da kadın yöneticiler cinsiyetlerinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Zaten toplumumuzda kadına ve erkeğe cinsiyete dayalı birtakım toplumsal roller yükleyen ve yıllardır süregelen geleneksel bir yapı bulunmaktadır. Türkiye’de kadınlar 3 Mart 1924 tarihinde kabul edilen Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile kamu yönetiminde görev yapma hakkını elde etmişlerdir. Çalışma yaşamını kamu ve özel sektör olarak iki ana gruba ayırdığımızda kadınların çoğunlukla kamu sektörünü tercih ettikleri görülmektedir. Ancak bununla birlikte yönetim pozisyonlarına bakıldığında kadın yöneticilerinin sayısının erkek yönetici sayısına oranla oldukça düşük olduğu görülmektedir². Eğitim sektöründe birçok kadın bulunmasına karşın, 1996 yılında Türkiye 13 Avrupa ülkesi arasında İsviçre’den sonra kadın eğitim yöneticisi oranlarının en

¹ Can, a.g.e., s.288.

² Ergin, A., Çınkır, Ş., ‘‘Eğitim Yönetiminde Kadınlar’’ Eğitim Araştırmaları Dergisi, C.5, S.18, Ankara, 2005, s.s.83,84.

düşük olduğu ülkedir. Bunda kadınların daha çok aile ile ilgili sorumluluklardan ötürü yarım zamanlı işleri tercih etmeleri, cinsiyet ayrımcılığına ilişkin tutumların eğitim sektörüne yansımaları ve eğitimde fırsat eşitliğinin tam olarak gerçekleştirilememesi etkili olmaktadır¹.

Okullar büyüdükçe ve karma hale geldikçe kadın okul yöneticilerinin sayılarının giderek azaldığı görülmektedir. Diğer taraftan, bazı araştırmacılar, kadın ile erkek arasında bazı biyolojik ve psikolojik farklılıkların bulunduğunu bunun da yönetim anlayışlarına etki ettiğini öne sürmektedirler. Bunlara göre erkek okul yöneticileri beynin sağ yarı küresini daha çok kullanırken kadın yöneticiler sol yarı küresini ağırlıklı olarak kullanmaktadırlar. Buna bağlı olarak ta erkek yöneticiler yaratıcılık ve görsel konularda kadın yöneticilere göre daha başarılı olurken sözel konularda başarısız olmaktadır. Kadın yöneticiler sözel konularda erkek yöneticilere göre daha başarılı olurken yaratıcı ve görsel konularda daha başarısız olmaktadır. Tüm bu özelliklerin sonucu olarak ta kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre olaylara daha geniş açıdan bakabilmektedirler. Erkek yöneticilerde kadın yöneticilere nazaran ayrıntılar konusunda daha başarılı olmaktadır. Bu farklılıklar, bir cinsin diğerinden üstünlüğü konusunda bir şey ifade etmemekle birlikte biyolojik olarak yöneticilerin cinsiyetlerinden ötürü karşılaştıkları güçlükler açısından önem taşımaktadır².

Tüm bu faktörlerin yanı sıra kadınların toplumsal rolleri nedeniyle yöneticilik gibi sorumluluğu yüksek görevlere gelmek istememesi de eğitim yönetiminde kadınların sayıca yetersiz düzeyde olmasına etki eden bir unsurdur³.

Kadın yöneticilerin karşılaştıkları zorlukların biriside, yöneticilik modelinin erkekler tarafından oluşturulmasıdır. Yöneticilik konusunda genel eğilim ve düşünceler, erkek yöneticilerin örgütsel amaçların başarısına daha iyi hizmet ettiği yönündedir. Kadın yöneticilerin ise insan ve insan ilişkilerinde daha başarılı oldukları kabul görmektedir. Yönetim görevinin erkek özellikleri ile bağdaştırılması kadın yöneticilerin yönetim becerisi ve otoriteden yoksun olduğunun düşünülmesi kadın yöneticilerin karşılaştıkları bir güçlüktür⁴.

¹ Ergin, Çınkır, a.g.m., s.88.

² Ensari, H., "Eğitim Yönetiminde Kadın" Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.3, İstanbul, 1991, s.s.107-109.

³ Ergin, Çınkır, a.g.m., s.89.

⁴ Turan, S., Ebiçlioğlu, N., "Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.8, S.31, İstanbul, Yaz 2002, s.448.

Kadın yöneticiler, toplumun kendilerine tanıdığı sınırlı yetkiler nedeniyle, erkek asları ile olan ilişkilerinde, yumuşak davranmak ve alttan almak durumunda kalmaktadırlar. Hatta formal ilişkilerinde kadınlık statülerini kullanmak eğilimindedirler. Bu da yönetim açısından yer yer zafiyetlere neden olmaktadır. Esasında kadınlar yükselmeye düşkün değillerdir¹.

Kadınlar daha duygusal, hassas, aciz ve liderlik becerilerinden yoksun olarak görülmektedirler. Yönetici olabilmek için, işe uzun süre ara vermemek, iş yaşamının yaşam tarzına dönüşmesi, iş saatleri ve günlerinin esnek olması, seyahat edebilirlik, sosyal etkinliklere zaman ayırma vb. Koşullar vardır. Bunların birçoğu için kadınların uygun olmadığı düşüncesi hakimdir. Öğretiden anlaşıldığına göre çeşitli okullarda bu hususta yapılan çalışmalar kadın öğretmenlerden bazılarının idareciliğin stresli olduğunu, sertlik gerektirdiğini, bunun da kadınların karakterleri ile çeliştiği sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca kadın ve erkek öğretmen ve yöneticilerin kadınlara, öğretmenlik mesleğinin yöneticilik mesleğine göre daha çok yakıştığını düşündükleri sonucunu ortaya koymaktadır. Hatta bir kısım erkek öğretmen ve yöneticiler, kadın öğretmenlerin yönetici olmasının, öğrenciler ve veliler üzerinde bir güvensizlik yaratacağını düşündükleri sonucuna ulaşmışlardır. Gerek geleneksel düşünce sisteminin etkisi gerekse yönetimin erkek özellikleri ile bağdaştırılmasından ötürü, genelde erkekler başlarında bir kadın yönetici görmekten hoşlanmamaktadırlar. Hatta bazı erkekler bir kadından emir almayı gurur kırıcı bir şeymiş gibi görebilmektedirler. Kadınların yöneticilik görevinde erkeklere göre daha çok zorlanmalarının bir diğer nedeni de iki işi üstlerine almak zorunda kalmalarıdır. Öyle ki üzerlerinde ev işleri, çocuklarla ilgilenmek gibi sorumluluklar bulunurken bir de iş yükünün artması kadınlar için oldukça zor bir durumdur. Geleneksel cinsiyet ayrımcılığının bir sonucu olarak kadınlar kendilerine güvenmemektedirler².

Okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine yönelik yapılan araştırmalar yöneticilerin yenilikçi ve gelişmeye istekli, çalışan personeli okulun amaçlarına motive edebilen, insan ilişkileri güçlü özelliklere sahip olmaları durumunda işlerinde başarılı olduklarını göstermiştir. Aksi halde ise başarısızlık kaçınılmazdır. Sonuçta okullar doğaları gereği yeniliğe ve gelişmeye açık toplumsal kurumlardır³. Bu toplumsal kurumları yönetecek olan okul

¹ Bursalıoğlu, Ok.Yön.Yen.Yap.Davr., s.s.43,44.

² Ergin, Çınkır, a.g.m., s.89.

³ Korkmaz, M., "Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki" Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.46, İstanbul, Bahar 2006, s.s.217,218.

yöneticilerinin de bu kişisel özelliklere sahip bireyler olması gerekmektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip yöneticiler değişimin karşısında duramayacaklarından sürekli olarak güçlüklerle karşılaşacaklardır. Okul yöneticiliği görevinde bulunan farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş yaşamında personele karşı gösterdikleri davranış tipleri de farklı olacaktır. Bu farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin uygun yönetim kademeleri ile eşleştirilmemesi hem örgütün sağlığını hem de yöneticilerin çalışma huzurunu bozucu yönde tesir edecektir. Okul yöneticisinin kişisel özellikleri okulun kültürünü etkileyen en önemli faktördür¹.

Bu arada okul yöneticilerinin kişisel özelliklerden biriside yaşlarıdır. Her yaşın kendisine has özellikleri, olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Okul yöneticilerinin yaşlarının genç olması (22-34) kıdemli öğretmenler ve iş görenler tarafından gereğince dikkate alınmamasına ve tecrübesiz olarak kabul edilmelerine neden olabilmektedir. Okul yöneticilerinin yaşlı olmaları (56-65) ise hem iş dinamiğine ayak uyduramamalarına hem de genç öğretmenler ve öğrencilerle yeterince iletişim kuramamalarına neden olabilmektedir. Okul yöneticilerinin orta yaşta (35-55) olmaları ise ne genç ne de yaşlı kuşak tarafından tam olarak kabul görmemelerine ve her iki kuşakla da uyum sağlama çabası içerisinde kalmalarına neden olmaktadır². Bu durumda hangi yaş grubunda olurlarsa olsunlar okul yöneticilerinin işlerini yaparken karşılaştıkları güçlüklerden birisidir.

Okul yöneticilerinin işlerini yaparken karşılaştıkları zorluklarda fiziksel görünümünün de etkisinin olduğunu kabul eden görüşler bulunmaktadır. Buna göre eğitim yöneticisi sağlık bakımından normal, ne çok uzun, ne çok kısa, ne çok şişman ne çok zayıf bir kişi olmalıdır. Aksi hallerde eğitim yöneticisinin çalışanları ve çevre üzerindeki etkisi kısmen azalacaktır. Bu görüşe karşın farklı fiziksel özelliklere sahip olup başarılı olan yöneticilerin sayısı hiçte azımsanamayacak kadar çoktur. Bununla birlikte yöneticilikte önemli olan bir diğer hususta zekadır. Eğitim yöneticisinin çabuk ve sistemli düşünme kapasitesine sahip kıvrak bir zekaya sahip olması karşılaştığı zorlukları bertaraf etmesinde büyük önem taşımaktadır. Okullarda liderlik rolü oynayan okul yöneticilerinin, zeka yönünden ileri görüşlü, yaratıcı, açık, girişken, etkili konuşabilme, olayları ve insanları kontrol edebilme yetilerine sahip olması gerekir³.

¹ Korkmaz, Ok. Yön. Kiş. Öz. Lid. Stil. Ar. İlişk., s.218.

² Sungur, N., “Orta Yaş Yöneticilerinin Problemleri Üzerine Bir Ön Tarama” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.6, İstanbul, 1994, s.s.223,226.

³ Kaya, a.g.k., s.151.

Okul yöneticilerinin kişisel özellikleri bakımından hem özel yaşamlarında, hem de iş ilişkilerinde güvenilir olmaları gerekmektedir. Bu güvenilir imajı sağlayamayan okul yöneticilerinin işlerini yaparken zorluklarla karşılaşmaları doğaldır. Ancak çevreleriyle dürüst, içten ve hakkaniyet prensiplerine bağlı olarak ilişki kuran okul yöneticilerinin yönetsel anlamda işleri de kolaylaşmaktadır. Okul yöneticileri bu anlamda düzenli, dengeli bir kişiliğe sahip olmalı, duygu ve coşkularını kontrol edebilmelidir. İyimser olmalı çevresindekilere hep pozitif enerji vermelidir. İşinin gereği olarak okul yöneticilerinin nazik, hoşgörülü ve anlayışlı insanlar olmaları gerekmektedir.

Bunların dışında astlarını dışarıdan gelecek tehlikelere karşı korumak, çalışanların birbirine olan bağlılığını geliştirmek, ön yargılardan kaçınmak, örgüt yararına olan tüm önerilere açık olmak, başladığı işi bitirmek, sorumluluk almaktan kaçınmamak, çatışmalarda tarafsız ve uzlaştırmacı olmak, hatasını kabul etmek, eleştirilere açık olmak, kendine güvenmek, sempatik olmak iyi bir dinleyici olmak okul yöneticilerinin sahip olmaları gereken başlıca kişisel özelliklerdendir¹.

¹ Kaya, a.g.k., s.s.151,152.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma İstanbul ili, Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükleri belirleyerek bu güçlükleri zorluk derecesine göre birbirleriyle kıyaslamaya yönelik olduğundan tarama modeline uygun olarak düzenlenmiştir.

1.2. Evren ve Örneklem

Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin, okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükleri belirleyerek bu güçlükleri zorluk derecesine göre birbirleriyle kıyaslamaya yönelik olan araştırmanın evrenini, 2007-2008 öğretim yılında İstanbul ili, Beşiktaş ilçesinde 14, Sarıyer ilçesinde 15 olmak üzere toplam 29 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan 109 okul yöneticisinin tümü oluşturmaktadır.

Örneklemini ise; İstanbul ili Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki toplam 29 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan 90 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Anket, çalışma evreninde yer alan tüm R.O.Ö.K.'na uygulanmıştır. Ancak bu okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinden çok az bir kısmına ya ulaşılamamış ya da anket sorularını cevaplamak istememişlerdir. Çalışma evreninde yer alan R.O.Ö.K.'da ki okul yöneticisi sayısı ilgili İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden bilgi edinme yasası kapsamında öğrenilmiş olup bu sayı Beşiktaş ilçesinde 55, Sarıyer ilçesinde 54 olmak üzere toplam 109 kişidir. Bu okul yöneticilerinden Beşiktaş ilçesinde 15 tanesi kadın 32 tanesi erkek olmak üzere 47 tanesi, Sarıyer ilçesinde de 11 tanesi kadın, 32 tanesi erkek olmak üzere 43 tanesi bu ankete katılmışlardır. Uygulanmış olan tüm anketlerin sayısı 90 olup bunların tamamı değerlendirmeye layık görülmüştür. Buradan hareketle uygulanan toplam anket sayısı çalışma evreninde yer alan tüm okul yöneticisi sayısının %82,6'sı olup bu oran çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

2. VERİLERİN TOPLANMASI

2.1. Veri Toplama Aracı

İstanbul ili, Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilere araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan veri toplama aracı OYKGA bizzat uygulanarak veriler elde edilmiştir.

2.1.1. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükleri belirleyebilmek için Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Eğitim Hukuku Alanındaki ve Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Kimya Eğitimi Bölümü, Eğitim İstatistiği Alanındaki, uzman kişilerin görüşleriyle birlikte ilgili literatürden yararlanılarak araştırmacı tarafından 5’li likert tipi bir ölçek hazırlanmıştır. Bu 5’li dereceleme kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde belirlenmiştir¹. Ölçekte tümü olumlu olacak şekilde 34 madde yazılmış ve tesadüfilik esasına göre sıralanmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının ilk aşamasında kapsam geçerliliğine bakılmıştır. Ölçek hazırlanırken ilgili literatür incelenerek, randevu yolu ile saptanan üç okul müdürü ve beş okul müdür yardımcısına soru formları gönderilmiş ve alınan yanıtlar gruplandırıldıktan sonra anket sorusuna dönüştürülmüştür. Ayrıca ölçeğin geçerliliği Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, Eğitim Hukuku Alanındaki ve Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Kimya Eğitimi Bölümü, İstatistik Alanındaki uzmanların görüşleri alınarak, ölçekte yer alan maddelerin uygunluluk/geçerlilik düzeyleri tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ölçeğe kontrol soruları eklenerek pilot çalışma yapılmıştır. Uzmanların tereddüt ettiği sorular pilot çalışma öncesi ölçekten çıkarılmıştır. Pilot çalışma sonrası ise sorulardan işlev görmeyenler tespit edilerek çalışma kapsamından çıkarılmıştır. Araştırma ölçeğini oluşturan maddelerin belirlenmesinde en az 0,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. OYKGA’nın tümüne ait olan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı $\alpha = 0,923$ olarak bulunmuştur.

¹ Demirtaş, Üstüner, Özer, a.g.m., s.s.422-425.

2.1.2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi OYKGA'nın Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Faktör analizi sosyal bilimlerde genellikle ölçek geliştirmede ve geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanmasında kullanılır. Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerden faktör bulmaya yönelik olan açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır¹. Böylece geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanması amaçlanmıştır. Faktör yapılarını incelemek amacıyla dönüştürülmüş (Varimax Rotated) temel bileşenleri analizi kullanılmıştır. Faktör analizinde yapılan Kaiser Meyer Olkin Testinde (KMO) değeri 0,782 olarak bulunmuştur. Araştırmada uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 6
OYKGA'nın Kaiser Meyer Olkin Testi ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterliliği		0,782
Barlett Testi	(X ²)	1994,637
	Df	561
	P	0,000

Geliştirilen testin KMO değerinin 0,782 olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermiştir. Barlett Testi sonucu 1994,637 (p<0,0001) olarak tespit edilmiştir. Barlett testi “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test etmektedir. Hipotezin reddedilmesi değişkenler arasında korelasyonun 1,00'dan farklı olduğu anlamına gelmekte ve ölçüm yaptığımız değişkenin evren parametresinde çok değişkenli olduğunu yani farklı alt ölçeklerden oluştuğunu göstermektedir.

Bu araştırmada faktör sayısına sınırlama getirilerek öz değeri (eigen value) 3,5'den büyük olan faktörler ölçeğe alınmıştır. Buna göre OYKGA'da SPSS 16 istatistik programı ile yapılan faktör analizi sonuçlarına göre üç ana boyut belirlenmiştir. Bunlar;

- 1) Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu: Bu boyut, öğrenci sayılarının yoğunluğu, bina, tesis, laboratuvar ve ders araç gereçlerindeki yetersizlikler, maaş ve ekonomik imkanların yetersizliği, personel eksikliği ve fazlalığı konularında okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerle ilgili düşüncelerini yansıtmaktadır.

¹ Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, 2006, s.123.

- 2) Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu: Bu boyut, örgüt iklimi ve örgüt kültürü, takdir yetkisinin kullanımı ve yetki yetersizliği, kurumsallaşma eksikliği ve siyasi etkiler, kırtasiye yoğunluğu ve bürokrasi, yöneticilerin basındaki imajı, çevreden kaynaklanan güçlükler konularında okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlarla ilgili düşüncelerini yansıtmaktadır.
- 3) Beşeri Güçlükler Ana Boyutu: Bu boyut, öğretmen kaynaklı sorunlar, insan kaynakları yönetimi, problem çözme becerileri, iletişim becerileri, yöneticilerin eğitim düzeyleri, velilerden kaynaklanan güçlükler, okul yöneticilerinin kişisel özellikleri konularında okul yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili düşüncelerini yansıtmaktadır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen ana boyutların öz değerleri ve açıkladıkları varyans miktarları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7
OYKGA'nın Ana Boyutları Tarafından Açıklanan Varyans Oranları

Alt Ölçekler (Ana Boyutlar)	Özdeğer	% Varyans	Faktör Yükleri (Yığılımlı Varyans)
1. Fiziki ve Ekonomik Güçlükler	6,764	19,895	19,895
2. Kurumsal Güçlükler	5,315	15,632	35,527
3. Beşeri Güçlükler	3,782	11,123	46,650

Tablo 7'de görüldüğü gibi Varimax Rotated metodu ile yapılan faktör analizi işlemlerinde özdeğeri (aygen value) 3,00'ın üstünde 3 faktör belirlenmiştir. Özdeğeri 6,764 olan Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunun total varyansının % 19,89'unu karşıladığı, özdeğeri 5,315 olan Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunun, değişkenin total varyansının % 15,63'ünü karşıladığı, özdeğeri 3,782 olan Beşeri Güçlükler Ana Boyutunun değişkenin total varyansının % 11,12'sini karşıladığı görülmektedir. Üç alt ölçek birlikte toplam varyansın % 46,65'ini karşılamıştır.

Tablo 8**OYKGA'nın Ana Boyutlarının Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri**

Sorular	Fiziki ve Ekonomik Güçlükler	Kurumsal Güçlükler	Beşeri Güçlükler
S2	0,439		
S3	0,546		
S4	0,673		
S6	0,731		
S7	0,572		
S8	0,661		
S9	0,530		
S10	0,607		
S11	0,492		
S22	0,652		
S28	0,700		
S34	0,609		
S13		0,340	
S14		0,305	
S15		0,589	
S16		0,573	
S17		0,390	
S18		0,548	
S19		0,470	
S20		0,579	
S21		0,374	
S25		0,662	
S26		0,407	
S32		0,786	
S33		0,616	
S1			0,516
S5			0,692
S12			0,525
S23			0,695
S24			0,805
S27			0,585
S29			0,487
S30			0,332
S31			0,483

Faktör yük değeri maddelerin ana boyutlarla olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Tablo 8'de görüldüğü gibi Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda toplam 12 madde yer alırken bu maddelerin faktör yükleri 0,439 ile 0,731 arasında değişmektedir. Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu 13 maddeden oluşmakta ve faktör yükleri 0,305 ile 0,786 arasında

değişmektedir. Beşeri Güçlükler Ana Boyutu ise, 9 maddeden oluşmakta ve faktör yükleri 0,332 ile 0,805 arasında değişmektedir.

Tablo 9
OYKGA'nın Ana Boyutlarındaki Sorular ve Numaraları

Alt Ölçekler (Ana Boyutlar)	Maddeler
1. Fiziki ve Ekonomik Güçlükler (12 Madde)	S2, S3, S4, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S22, S28, S34
2. Kurumsal Güçlükler (13 Madde)	S13, S14, S15, S16, S17, S18, S19, S20, S21, S25, S26, S32, S33
3. Beşeri Güçlükler (9 Madde)	S1, S5, S12, S23, S24, S27, S29, S30, S31

Tablo 9 'da alt ölçeklerde (ana boyutlarda) bulunan madde sayıları ve hangi maddenin hangi alt ölçekte olduğu verilmektedir.

Tablo 10**OYKGA Maddelerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Maddeler	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
S1	90	3,79	1,166
S2	90	3,93	1,068
S3	90	3,93	1,149
S4	90	3,34	1,191
S5	90	1,92	1,247
S6	90	3,26	1,337
S7	90	3,09	1,411
S8	90	3,33	1,453
S9	90	3,83	1,144
S10	90	2,56	1,228
S11	90	3,62	1,268
S12	90	3,80	1,182
S13	90	3,40	1,026
S14	90	3,40	1,058
S15	90	3,12	1,279
S16	90	2,98	1,289
S17	90	3,06	1,155
S18	90	3,30	1,194
S19	90	2,16	1,027
S20	90	2,40	1,159
S21	90	3,32	1,322
S22	90	3,71	1,183
S23	90	1,96	1,141
S24	90	1,86	1,034
S25	90	2,86	1,241
S26	90	1,84	1,059
S27	90	1,67	0,750
S28	90	3,28	1,398
S29	90	2,29	1,211
S30	90	3,08	1,211
S31	90	2,13	1,008
S32	90	2,80	1,247
S33	90	2,70	1,126
S34	90	3,78	1,243
Test toplam		2,98	1,183

Tablo 10'da Okul yöneticilerinin karşılaştığı güçlükleri belirlemek için yapılan OYKGA'nın aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Madde aritmetik ortalamalarının ortalaması 2,98'dir. Maddelerin standart sapma ortalamaları ise 1,183'dür.

Aşağıda verilen tabloda OYKGA'nın iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 11
OYKGA'nın İç Tutarlılık Katsayıları

	r	p
Cronbach alfa	0,923	p<0,01
Spearman-Brown	0,845	p<0,01
Guttman	0,845	p<0,01

Tablo 11'de OYKGA'nın iç tutarlılık katsayıları yer almaktadır. Her bir sorunun varyansına dayalı olarak istatistiksel açıdan hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0,923'dür. Testin birbirine eşit iki ayrı yarıya ayrılmasına yönelik olarak bulunan Guttman ve Spearman-Brown katsayıları 0,845 olup her iki değerinde birbirine eşittir. Bu testin maksimum güvenilirliği Cronbach alfa ile yapılan güvenilirlik değeri 0,923, minimum güvenilirliği değerleri ise 0,845 ile Spearman-Brown ve Guttman'dan elde edilmiştir. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir¹. OYKGA ölçtüğü özellik açısından homojendir. Yani tüm maddeler aynı özelliği ölçmektedir². Bu sonuçlara göre OYKGA'nın güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

2.2. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Ek-6'da isimleri verilen resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine, Ek-7'deki OYKGA anketinin uygulanabilmesi için Ek-3, Ek-4 ve Ek-5'deki dilekçelerle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden onay istenmiştir. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne söz konusu anketin isimleri belirtilen resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine uygulanmasına Ek-1 ve Ek-2'deki resmi yazılar ile onay verilmiştir.

Uygulamalar 2007-2008 öğretim yılının ikinci (bahar) döneminde yapılmıştır.

Söz konusu evrende yer alan Beşiktaş ve Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine Ek-8 ve Ek-9'daki dilekçelerle başvurulmuştur. Bilgi Edinme Yasası kapsamında bu ilçe milli eğitim müdürlüklerine bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin sayısı Ek-10 ve Ek-11'deki resmi yazılarla öğrenilmiştir. Araştırma

¹ Özdamar, K., Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi, C.1, Eskişehir, 1999.

² Tavşancıl, E., Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara, 2002, s.29.

evrenindeki tüm resmi ortaöğretim kurumlarına ulaşarak buralarda görev yapan yöneticilerden 90 tanesi ile yüz yüze görüşme yoluyla makamlarında anket yapılmıştır. Yüz yüze görüşme yolu tercih edildiğinden toplanan anketlerde eksiklik görülmemiş uygulama sonucu toplanan 90 anketin tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

2.3. Verilerin Çözümlemesi

Toplanan verilerin düzenlenmesi, çözümlenmesi ve bazı tanımlayıcı istatistiklerin yapılması, SPSS 16 istatistik programı aracılığıyla bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada amaçlara uygun olarak aşağıdaki istatistiksel analizler yapılmıştır.

1. Ölçeğin güvenilirlik ve iç tutarlılık katsayılarını belirlemek amacıyla Cronbach Alpha Testi, Spearmann-Brown Testi ve Guttman Testi,
2. Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları,
3. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanmasında faktör analizi,
4. Ölçekte yer alan maddelerin ana boyutlara uygunluklarının test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi,
5. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser Meyer Olkin Testi,
6. Ölçeğin farklı alt ölçeklerden (ana boyutlar) oluşup oluşmadığını anlamak için Bartlett Testi,
7. İlişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini anlamak için Kruskal Wallis H Testi,
8. İki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini anlamak için Mann Whitney U Testi,
9. Bir değişkene ilişkin oluşan grupların bir bağımlı değişkene ait ölçümlerinin karşılaştırılmasına odaklanarak gruplar arasında gözlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarını anlamak için Independent Samples T Testi,
10. Varyansların eşit olup olmadığının kontrol edilmesi amacıyla Levene F Testi,
11. Ölçeğin farklı alt ölçekleri (ana boyutlar) arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu tespit etmek için Pearson Korelasyon Testi.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler ile demografik özellikleri arasındaki anlamlılığın sınanmasına ilişkin Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U-Testi tabloları ve yorumları verilmiştir. Örneklem 30 kişiden büyük olduğunda ve normal dağılım gösterdiğinde parametrik testler (ilişkisiz t testi), örneklem 30 kişiden küçük ve normal dağılım göstermediğinde ise nam parametrik testler (Kruskal Wallis H-Testi, Mann Whitney U-Testi) kullanılmıştır.

1. BETİMSSEL İSTATİSTİKLER VE YORUMLAR

Bu bölümde öncelikle okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile ilgili frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler anketindeki güçlük ana boyutları arasındaki korelasyonel ilişkiyi tespit etmek için korelasyon tablosu ve yorumu verilmiştir.

1.1. Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri İle İlgili Bulgular

Bu başlık altında, araştırma örneklemini oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin demografik bilgileri tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 12

Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları İlçeye İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları İlçeye Göre Dağılımları	Örneklem	
	f	%
Beşiktaş	47	52,2
Sarıyer	43	47,8

Okul yöneticilerinin İstanbul ilinde görev yaptıkları ilçeye göre frekans ve yüzelik dağılımları Tablo12’de gösterilmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin % 52,2’si Beşiktaş ilçesinde, % 47,8’i ise Sarıyer ilçesinde görev yapmaktadır. Tablodan okul yöneticilerinin yaklaşık olarak yarısının Beşiktaş ilçesinde diğer yarısının ise Sarıyer ilçesinde görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 13**Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örnekleme		Sarıyer Örnekleme	
	f	%	f	%	f	%
Erkek	64	71,1	32	68,1	32	74,4
Kadın	26	28,9	15	31,9	11	25,6

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 13'de gösterilmiştir. Tablodan okul yöneticilerinin % 71,1 gibi yüksek bir oranının erkek, % 28,9 gibi düşük bir oranının da kadın olduğu görülmüştür. Bu oranların Beşiktaş ve Sarıyer örneklemelerinde de yaklaşık olarak değişmediği erkek yöneticilerin sayısının her iki örneklemede de kadın yöneticilerden oldukça fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 14**Okul Yöneticilerinin Yaşlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örnekleme		Sarıyer Örnekleme	
	f	%	f	%	f	%
26-35	29	32,2	16	34,0	13	30,2
36-45	27	30,0	12	25,5	15	34,9
46 ve üstü	34	37,8	19	40,4	15	34,9

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 14'de gösterilmiştir. Tablodan örneklemedeki okul yöneticilerinin yaşlarına göre yüzde oranlarının yaklaşık olarak homojen dağıldığı söylenebilir. Bununla birlikte örneklemedeki 46 yaş ve üstü yöneticilerin yüzde oranı diğerlerine göre biraz daha yüksektir. Özellikle Beşiktaş ilçesinde 46 yaş ve üstü okul yöneticilerinin oranı diğer tüm yaş gruplarındaki yöneticilerin oranından yüksektir. Beşiktaş ilçesinde 26-35 yaş arası yöneticilerin yüzde oranı 36-45 yaş arası yöneticilerin yüzde oranından yüksektir. Sarıyer ilçesinde 36-45 yaş arası yöneticilerle 46 yaş

ve üstü yöneticilerin yüzde oranları birbirine eşit ve 26-35 yaş arası yöneticilerin yüzde oranından yüksektir.

Tablo 15
Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örneklemi		Sarıyer Örneklemi	
	f	%	f	%	f	%
0-5 yıl	2	2,2	1	2,1	1	2,3
6-10 yıl	20	22,2	11	23,4	9	20,9
11-15 yıl	21	23,3	8	17,0	13	30,2
16-20 yıl	11	12,2	7	14,9	4	9,3
21 yıl ve üstü	36	40,0	20	42,6	16	37,2

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre frekans ve yüzelik dağılımları Tablo 15’de gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere örnekleme % 40,0 ile en yüksek oranı mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan okul yöneticileri oluşturmuştur. Mesleki kıdemleri 6-10 yıl arasında olan yöneticilerle 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin yüzdeleri sırasıyla %22,2 ve %23,3 olup birbirlerine oldukça yakındır. Daha sonra % 12,2 ile mesleki kıdemi 16-20 yıl arasında olan yöneticiler gelmiştir. Mesleki kıdemi 0-5 yıl arasında olan yöneticilerin ise % 2,2 gibi çok düşük bir orana sahip olduğu görülmüştür. Hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin oranı diğerlerine göre yüksek çıkmıştır.

Tablo 16
Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemlerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örnekleme		Sarıyer Örnekleme	
	f	%	f	%	f	%
0-5 yıl	35	38,9	19	40,4	16	37,2
6-10 yıl	17	18,9	9	19,1	8	18,6
11-15 yıl	14	15,6	7	14,9	7	16,3
16-20 yıl	12	13,3	6	12,8	6	14,0
21 yıl ve üstü	12	13,3	6	12,8	6	14,0

Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre frekans ve yüzelik dağılımları Tablo 16’da gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere örnekleme % 38,9 ile en yüksek oranı mesleki kıdemi 0-5 yıl arası olan okul yöneticileri oluşturmuştur. Daha sonra bunu sırasıyla % 18,9 ile yöneticilik kıdemi 6-10 yıl arası olan yöneticiler, %15,6 ile yöneticilik kıdemi 11-15 yıl arası olan yöneticiler izlemiştir. Yöneticilik kıdemi 16-20 yıl arası olan yöneticilerle 21 yıl ve üstü olan yöneticilerin yüzde oranları eşit olup %13,3’tür. Buna göre yöneticilik kıdem yılı 0-5 yıl olan yöneticilerin yüzde oranı diğer tüm kategorilere göre daha yüksektir. Aynı şekilde Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de yöneticilik kıdemi 0-5 yıl olan yöneticilerin yüzde oranı diğer tüm kategorilere göre daha yüksektir.

Tablo 17
Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Frekans ve Yüzelik Dağılımları

Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örnekleme		Sarıyer Örnekleme	
	f	%	f	%	f	%
Okul müdürü	25	27,8	10	21,3	15	34,9
Müdür başyardımcısı	15	16,7	10	21,3	5	11,6
Müdür yardımcısı	50	55,6	27	57,4	23	53,5

Okul yöneticilerinin görevlerine göre frekans ve yüzelik dağılımları Tablo 17’de gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere örnekleme % 55,6 ile en yüksek oranı, görevi

müdür yardımcısı olan okul yöneticileri oluşturmuştur. Görevi, okul müdürü olan yöneticilerin yüzdesi % 27,8 iken müdür başyardımcısı olan yöneticilerin yüzdesi % 16,7'dir. Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de görevi müdür yardımcısı olan okul yöneticilerinin oranı diğerlerine göre daha yüksektir. Beşiktaş ilçesinde görevi müdür başyardımcısı olan yöneticilerin oranı Sarıyer ilçesine nazaran daha fazladır.

Tablo 18
Okul Yöneticilerinin Mezun Oldukları Okul Türüne İlişkin Frekans ve
Yüzdeler Dağılımları

Okul Yöneticilerinin Mezun Olduğu Okul Türüne Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örneklemi		Sarıyer Örneklemi	
	f	%	f	%	f	%
Eğitim Fakültesi	55	61,1	28	59,1	27	62,8
Öğretmen Okulu	1	1,1	1	2,1	0	0
Eğitim Enstitüsü	7	7,8	4	8,5	3	7,0
Fen-Edebiyat Fakültesi	22	24,4	10	21,3	12	27,9
Diğer	5	5,6	4	8,5	1	2,3

Okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türüne göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 18'de gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere, % 61,1 ile en yüksek oranı eğitim fakültelerinden mezun olan okul yöneticileri oluşturmuştur. Eğitim fakültesinden mezun olan okul yöneticilerini %24,4 ile Fen-Edebiyat fakültelerinden mezun olan okul yöneticileri izlemiştir. Söz konusu oranların sıralaması Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de değişmemiştir. En düşük oranı ise %1,1 ile öğretmen okullarından mezun olan yöneticiler oluşturmuştur. Buna göre her iki ilçede de eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmı eğitim fakültesi mezunudur.

Tablo 19
Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne İlişkin Frekans ve
Yüzdeler Dağılımları

Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okul Türüne Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örnekleme		Sarıyer Örnekleme	
	f	%	f	%	f	%
Genel Lise	32	35,6	11	23,4	21	48,8
Anadolu Lisesi	17	18,9	15	31,9	2	4,7
Anadolu Meslek Lisesi	21	23,3	14	29,8	7	16,3
Anadolu Öğretmen Lisesi	3	3,3	0	0	3	7,0
Ticaret Meslek Lisesi	7	7,8	3	6,4	4	9,3
İmam Hatip Lisesi	3	3,3	0	0	3	7,0
Diğer	7	7,8	4	8,5	3	7,0

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türüne göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 19’da gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere, örnekleme % 35,6 ile en yüksek oranı genel liselerde görev yapan okul yöneticileri oluşturmuştur. En düşük oranı ise Anadolu Öğretmen Liseleri ve İmam Hatip Liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin % 3,3 olan yüzde oranı oluşturmaktadır. Bununla birlikte Beşiktaş ilçesinde Anadolu Liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin oranı %31,9 ile en yüksek oranı oluştururken bunu % 29,8 ile Anadolu Meslek Liselerinde görev yapan okul yöneticileri izlemektedir. Genel liselerdeki yönetici oranı ise % 23,4’dür. Bu durum Beşiktaş ilçesinde genel liselerde görev yapan yöneticilerin oranının Anadolu Lisesi türündeki okullarda görev yapan okul yöneticilerinden daha az olduğunu dolayısıyla da Beşiktaş ilçesinde Anadolu Liselerinin oranının genel liselere nazaran daha çok olduğunu göstermektedir. Sarıyer ilçesinde ise tam tersi bir oran söz konusudur. Öyle ki Anadolu Liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin oranı % 4,7 ile en düşük oranı oluştururken genel liselerde görev yapan okul yöneticilerinin oranı % 48,8 ile en yüksek oranı oluşturmaktadır. Anadolu Meslek Liselerindeki okul yöneticilerinin oranı da %16,3’tür. Sarıyer ilçesinde Beşiktaş ilçesine nazaran genel liselerin sayısı çok iken Anadolu liselerinin sayısı azdır.

Tablo 20**Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Okul Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örneklemi		Sarıyer Örneklemi	
	f	%	f	%	f	%
Lisans	79	87,8	40	85,1	39	90,7
Yüksek Lisans	11	12,2	7	14,9	4	9,3
Doktora	0	0	0	0	0	0
Diğer	0	0	0	0	0	0

Okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre frekans ve yüzdeler dağılımları Tablo 20’de gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere öğrenim durumu doktora ve üstü olan okul yöneticisi bulunmamaktadır. Öğrenim durumu lisans olan okul yöneticilerinin oranı % 87,8 olup bu oran diğerlerine nazaran oldukça fazladır. Öğrenim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin oranı ise % 12,2 olup oldukça düşüktür. Beşiktaş ilçesinde yer alan yöneticilerden öğrenim durumu yüksek lisans olanların oranı Sarıyer ilçesine göre daha yüksektir. Buradan Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerine nazaran eğitim düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

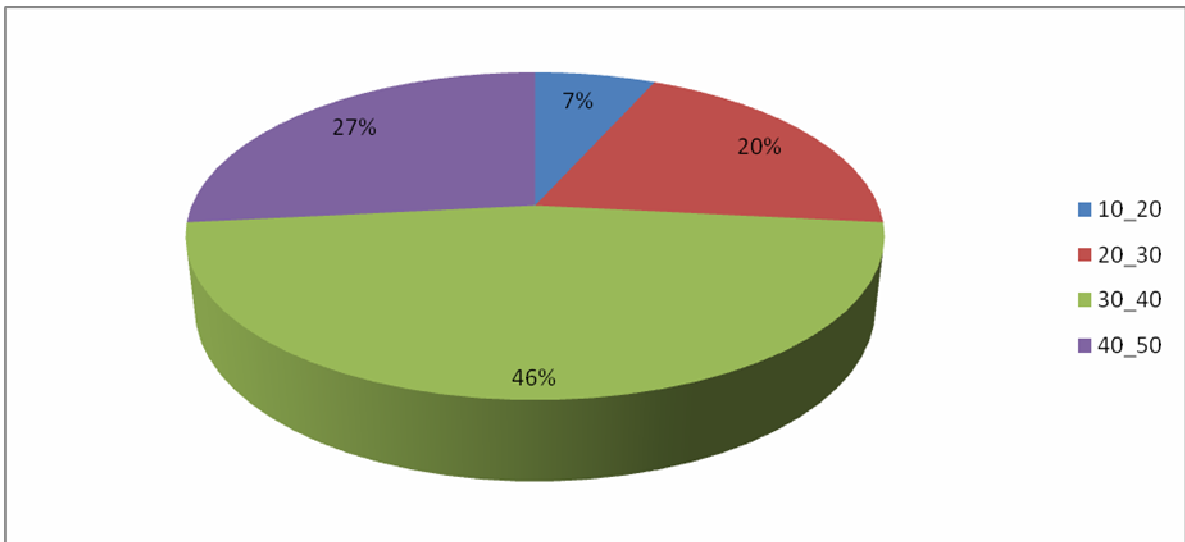
Tablo 21**Okul Yöneticilerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları**

Okul Yöneticilerinin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Dağılımları	Örneklem		Beşiktaş Örneklemi		Sarıyer Örneklemi	
	f	%	f	%	f	%
0-3	17	18,9	4	8,5	13	30,2
4-7	47	52,2	26	55,3	21	48,8
8-11	12	13,3	6	12,8	6	14,0
12-15	6	6,7	4	8,5	2	4,7
16 ve daha fazla	8	8,9	7	14,9	1	2,3

Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayılarına göre frekans ve yüzdelik dağılımları Tablo 21’de gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere örnekleme % 52,2 ile en yüksek oranı hizmet içi eğitim ve kurs-seminer sayısı 4-7 arasında olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. En düşük oranı ise hizmet içi eğitim ve kurs-seminer sayısı 12-15 arasında olan okul yöneticileri % 6,7 ile oluşturmaktadır. Beşiktaş ilçesinde yer alan okul yöneticilerinden 16 ve yukarısında hizmet içi eğitim, kurs-seminer alanların oranı Sarıyer ilçesinde yer alan okul yöneticilerinden oldukça yüksektir. Buradan Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerine nazaran hizmet içi eğitim, kurs ve seminerlere daha çok katıldıkları veya okul yöneticilerine yönelik olarak düzenlenen hizmet içi eğitim, kurs ve seminerlerin Beşiktaş ilçesinde Sarıyer ilçesine nazaran daha çok düzenlenmiş olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

1.2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin (OYKGA) Ana Boyutları ve Alt Boyutlarında Yüzde Dağılım Oranları

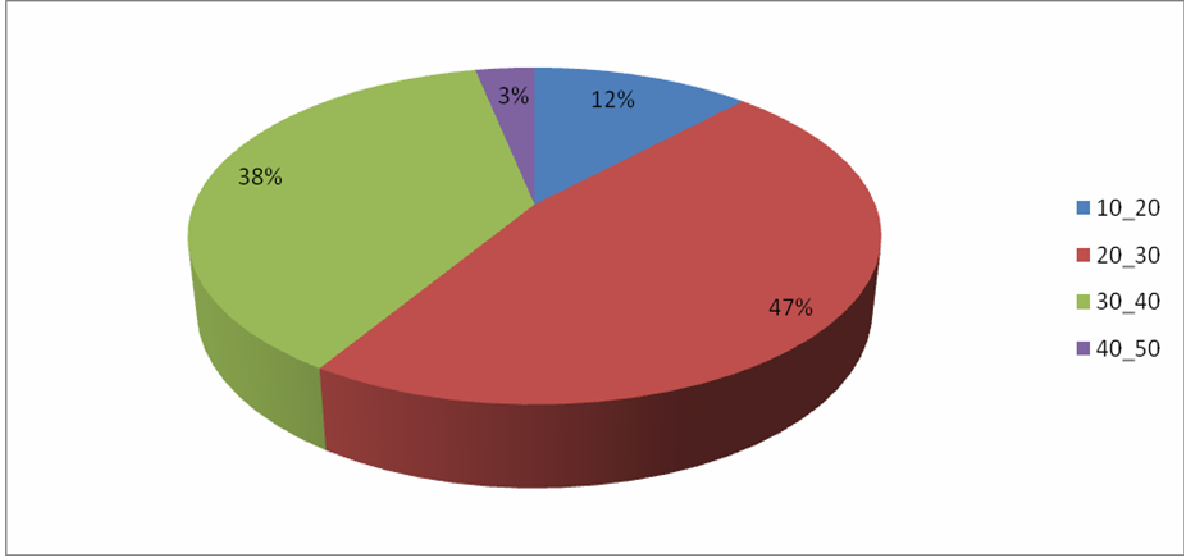
Resmi ortaöğretim okullarında görevli okul yöneticilerinin OYKGA’nın ana ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların yüzde dağılım oranları sırasıyla aşağıda pasta grafikleri şeklinde sunulmaktadır.



Şekil-7 : Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

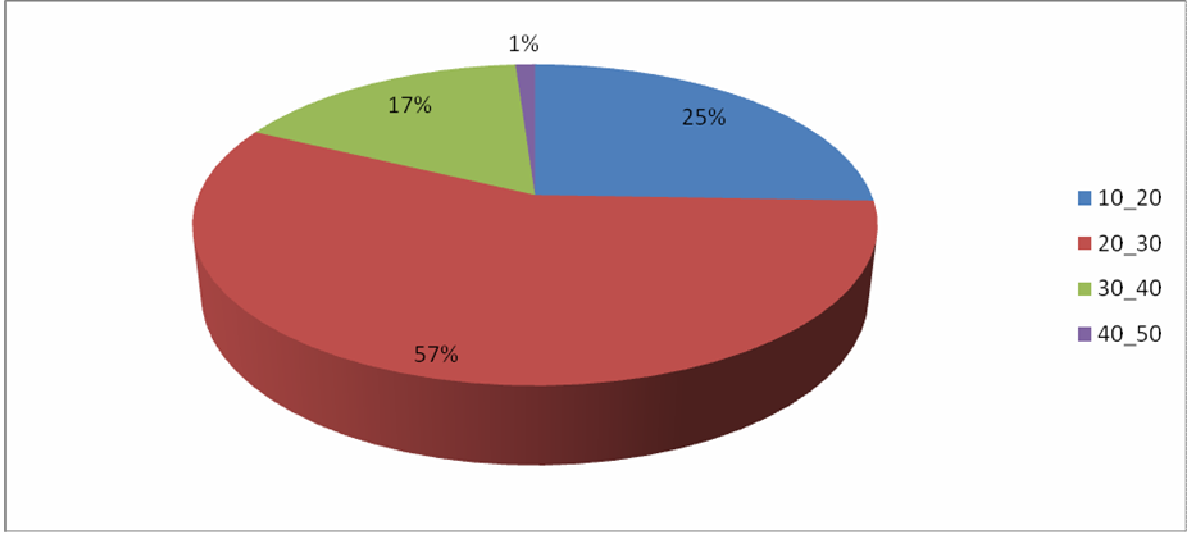
Şekil-7 incelendiğinde “Fiziki ve Ekonomik Güçlükler” ana boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 7’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 20’si katılmıyorum ile kararsızım, % 46’sı kararsızım ile katılıyorum, %27’si

katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre oldukça yüksektir.



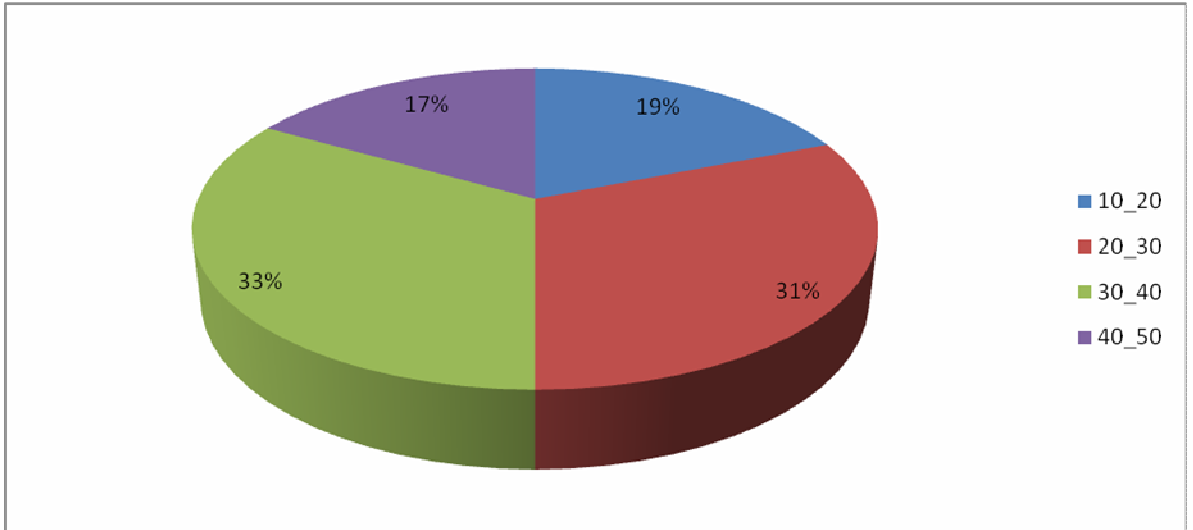
Şekil-8 : Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-8 incelendiğinde “Kurumsal Güçlükler” ana boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 12’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 47’si katılmıyorum ile kararsızım, % 38’i kararsızım ile katılıyorum, % 3’ü katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlar konusunda kararsız kalırken kurumsal güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre daha fazladır.



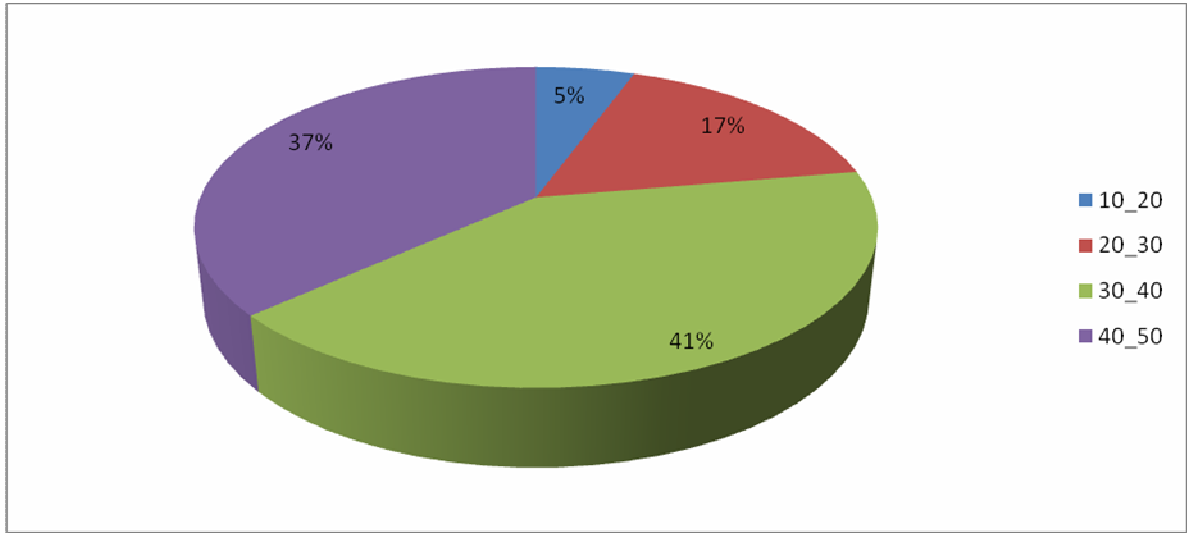
Şekil-9 : Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-9 incelendiğinde “Beşeri Güçlükler” ana boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 25’i kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 57’si katılmıyorum ile kararsızım, % 17’si kararsızım ile katılıyorum, % 1’i katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Ayrıca beşeri güçlüklerle karşılaşan yöneticilerin sayısı oldukça düşük olup karşılaşmayan yöneticilerin sayısı oldukça fazladır.



Şekil-10 : Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-10 incelendiğinde fiziki ve ekonomik güçlüklerden “Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri” alt boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 19’u kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 31’i katılmıyorum ile kararsızım, % 33’ü kararsızım ile katılıyorum, % 17’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda” yer alan sorunlar konusunda kararsız kalırken mekan ve malzeme yetersizlikleri konusunda güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı ile karşılaşan yöneticilerin sayısı hemen hemen aynıdır.

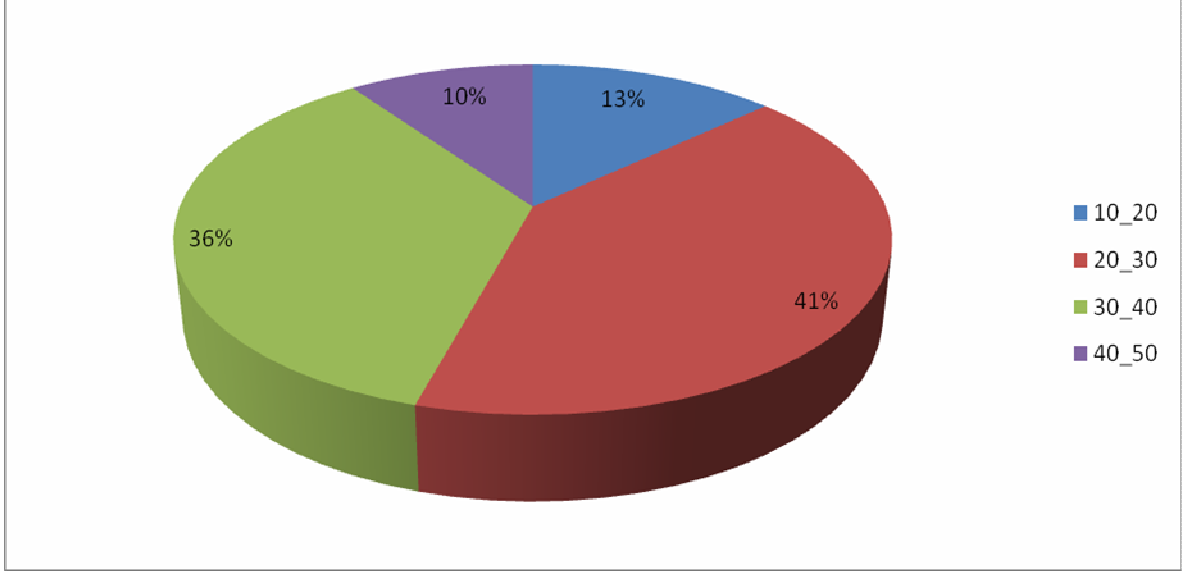


Şekil-11 : Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-11 incelendiğinde fiziki ve ekonomik güçlüklerden “Parasal Sorunlar” alt boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 5’i kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 17’si katılmıyorum ile kararsızım, % 41’i kararsızım ile katılıyorum, % 37’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Parasal Sorunlar Alt Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca parasal sorunlarla karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre oldukça yüksektir.

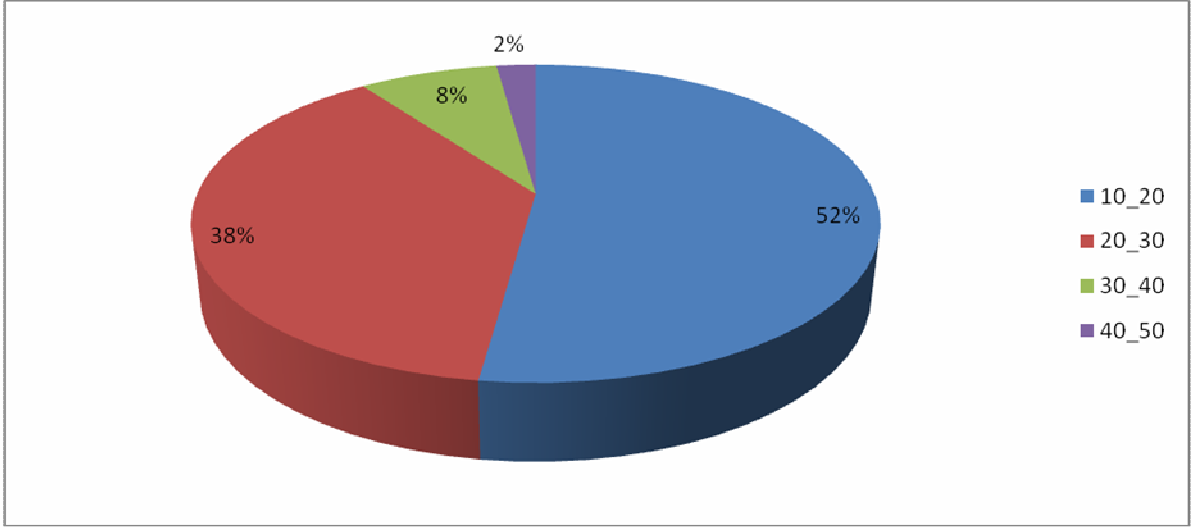
Fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutunda yer alan mekan ve malzeme yetersizlikleri alt boyutu ile parasal sorunlar alt boyutunu karşılaştırdığımızda parasal

sorunlarla karşılaşan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin sayısı mekan ve malzeme yetersizlikleri sorunları ile karşılaşan okul yöneticilerinin sayısına göre oldukça fazladır.



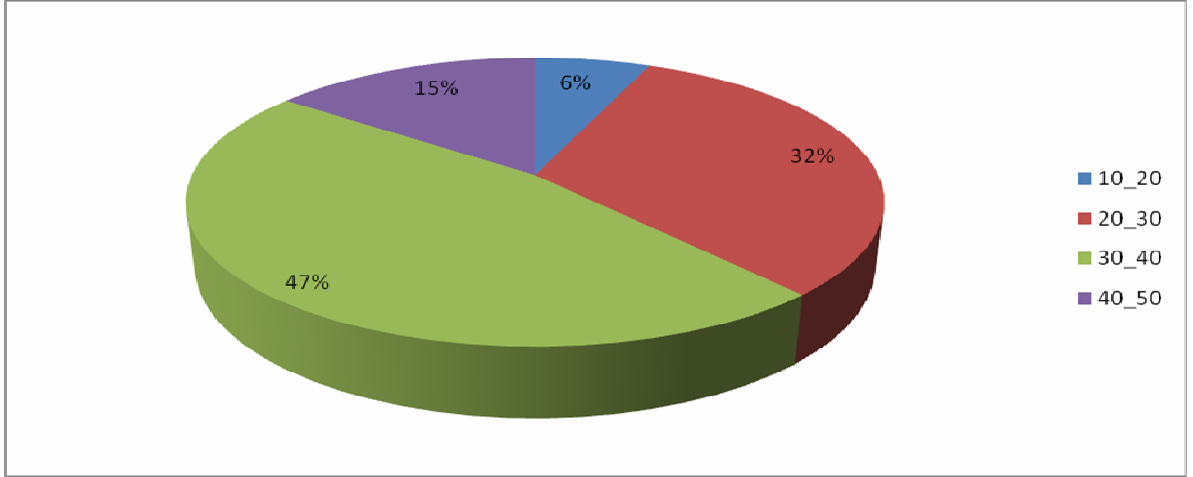
Şekil-12 : Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-12 incelendiğinde kurumsal güçlüklerden “Örgütsel Sorunlar” alt boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 13’ü kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 41’i katılmıyorum ile kararsızım, % 36’sı kararsızım ile katılıyorum, % 10’u katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda” yer alan güçlükler konusunda kararsız kalırken örgütsel sorunlar konusunda güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı ile karşılaşan yöneticilerin sayısı hemen hemen aynıdır.



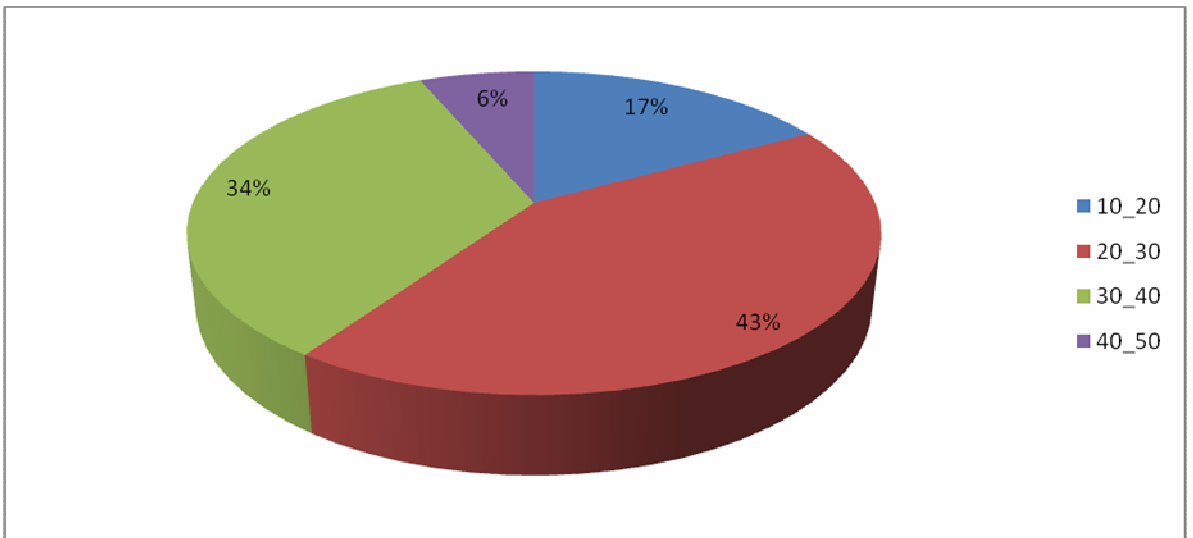
Şekil-13 : Beşeri Güçlüklerden Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-13 incelendiğinde beşeri güçlüklerden “Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar” alt boyutunda örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 52’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 38’i katılmıyorum ile kararsızım, % 8’i kararsızım ile katılıyorum, % 2’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Beşeri güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin sayısı oldukça düşüktür. Beşeri güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre çok daha yüksektir.



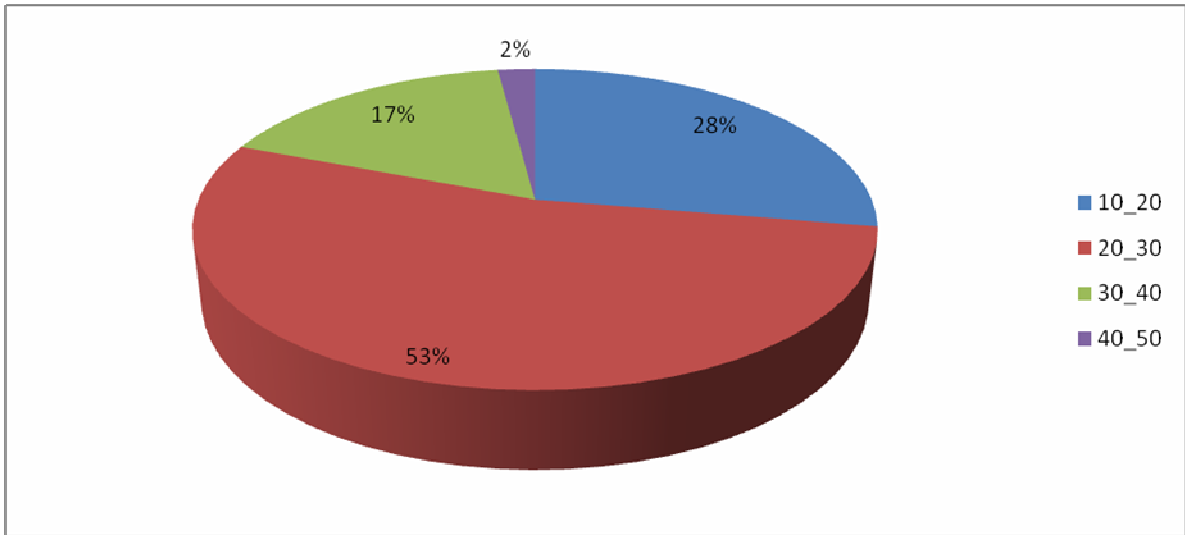
Şekil-14 : Beşiktaş İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-14 incelendiğinde “Fiziki ve Ekonomik Güçlükler” ana boyutunda Beşiktaş ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 6’sı kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 32’si katılmıyorum ile kararsızım, % 47’si kararsızım ile katılıyorum, % 15’i katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre daha yüksektir.



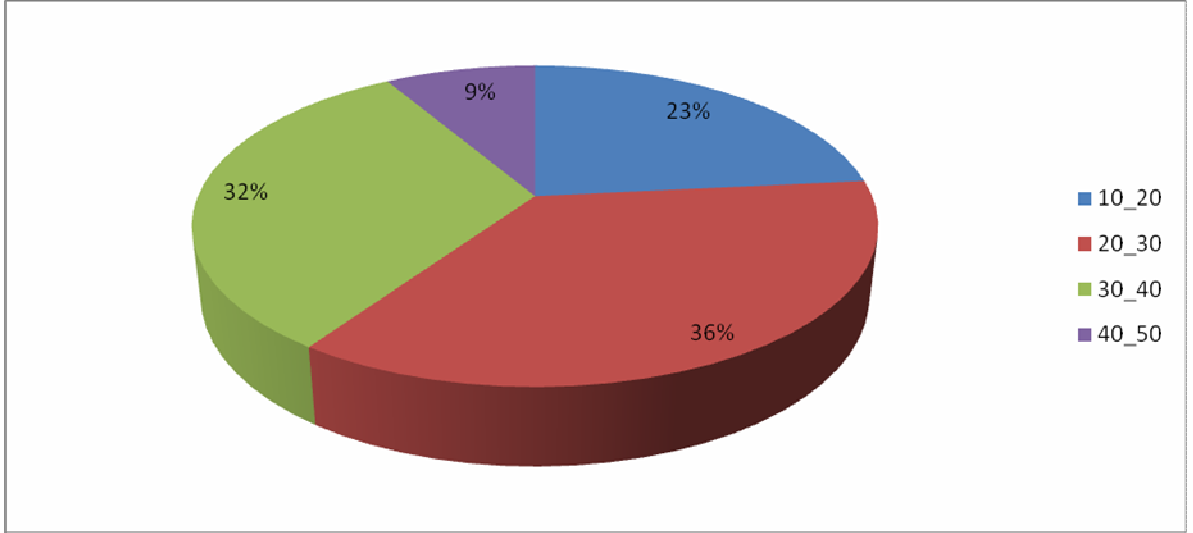
Şekil-15 : Beşiktaş İlçesi Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-15 incelendiğinde “Kurumsal Güçlükler” ana boyutunda Beşiktaş ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 17’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 43’ü katılmıyorum ile kararsızım, % 34’ü kararsızım ile katılıyorum, % 6’sı katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlar konusunda kararsız kalırken kurumsal güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre daha fazladır.



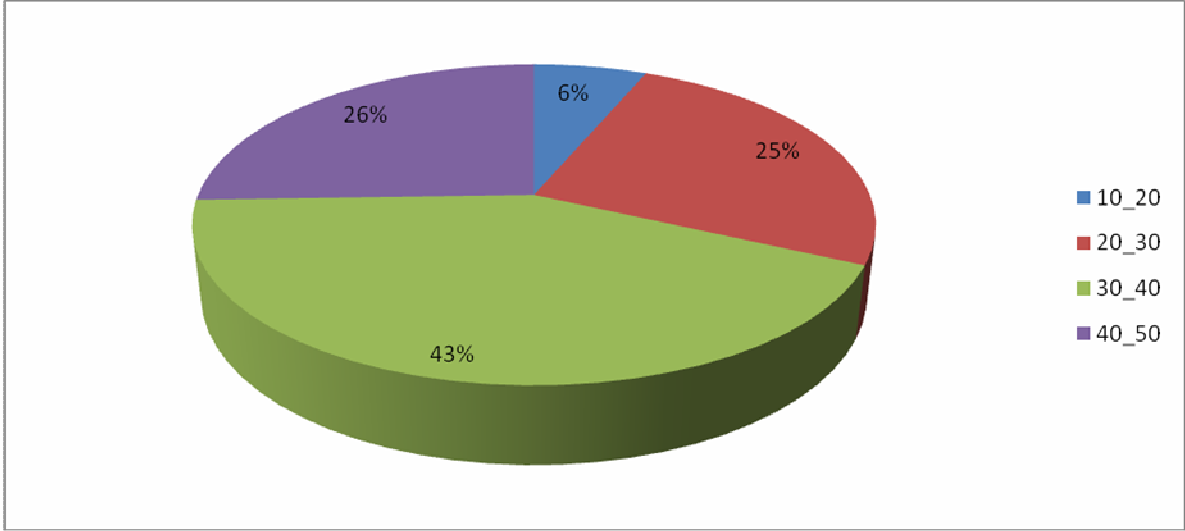
Şekil-16 : Beşiktaş İlçesi Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-16 incelendiğinde “Beşeri Güçlükler” ana boyutunda Beşiktaş ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 28’i kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 53’ü katılmıyorum ile kararsızım, % 17’si kararsızım ile katılıyorum, % 2’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Ayrıca beşeri güçlüklerle karşılaşan yöneticilerin sayısı oldukça düşük olup karşılaşmayan yöneticilerin sayısı da oldukça fazladır.



Şekil-17 : Beşiktaş İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

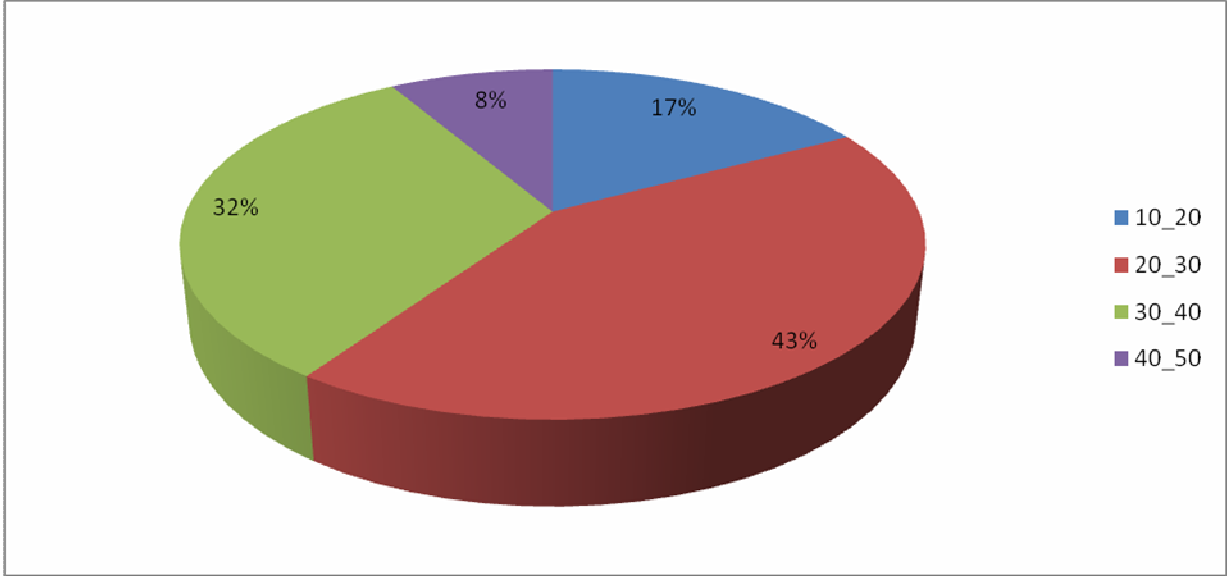
Şekil-17 incelendiğinde fiziki ve ekonomik güçlüklerden “Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri” alt boyutunda Beşiktaş ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 23’ü kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 36’sı katılmıyorum ile kararsızım, % 32’si kararsızım ile katılıyorum, % 9’u katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Ayrıca mekan ve malzeme yetersizlikleri konusunda güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısından daha fazladır.



Şekil-18 : Beşiktaş İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

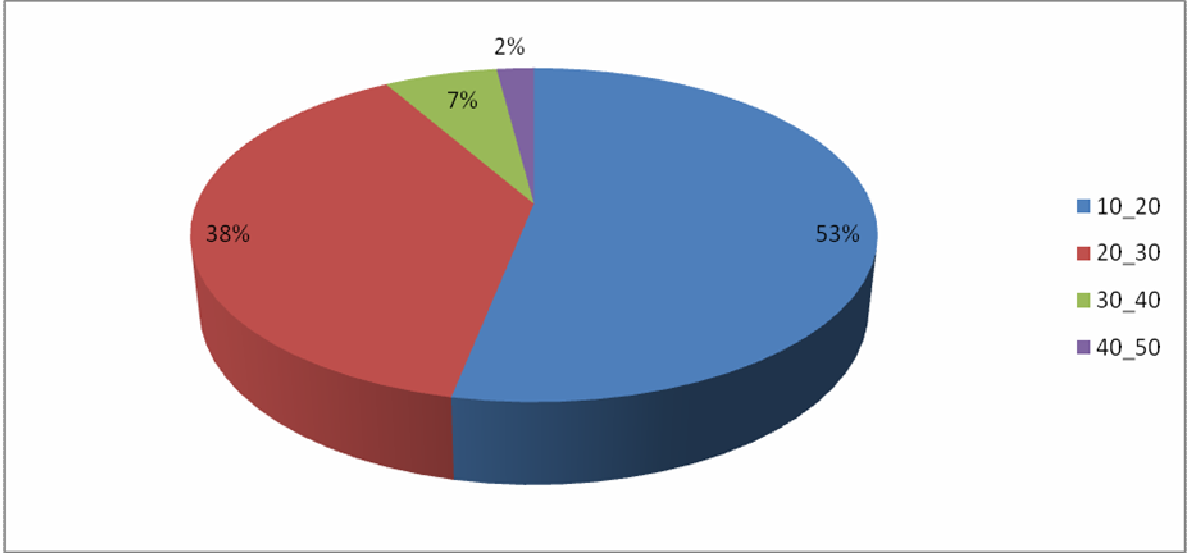
Şekil-18 incelendiğinde fiziki ve ekonomik güçlüklerden “Parasal Sorunlar” alt boyutunda Beşiktaş İlçesinde resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 6’sını kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 25’ini katılmıyorum ile kararsızım, % 43’ü kararsızım ile katılıyorum, % 26’sını katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Parasal Sorunlar Alt Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca parasal sorunlarla karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre daha yüksektir.

Beşiktaş ilçesinde fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutunda yer alan mekan ve malzeme yetersizlikleri alt boyutu ile parasal sorunlar alt boyutunu karşılaştırdığımızda parasal sorunlarla karşılaşan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin sayısı mekan ve malzeme yetersizlikleri sorunları ile karşılaşan okul yöneticilerinin sayısına göre oldukça fazladır.



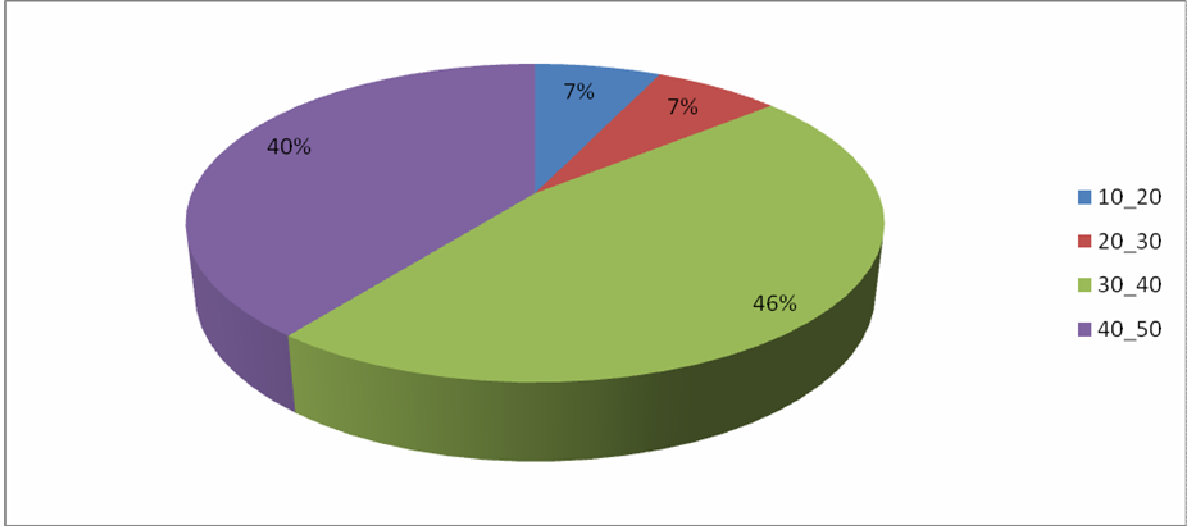
Şekil-19 : Beşiktaş İlçesi Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-19 incelendiğinde kurumsal güçlüklerden “Örgütsel Sorunlar” alt boyutunda Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 17’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 43’ü katılmıyorum ile kararsızım, % 32’si kararsızım ile katılıyorum, % 8’i katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda” yer alan güçlükler konusunda kararsız kalırken örgütsel sorunlar konusunda güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre daha fazladır.



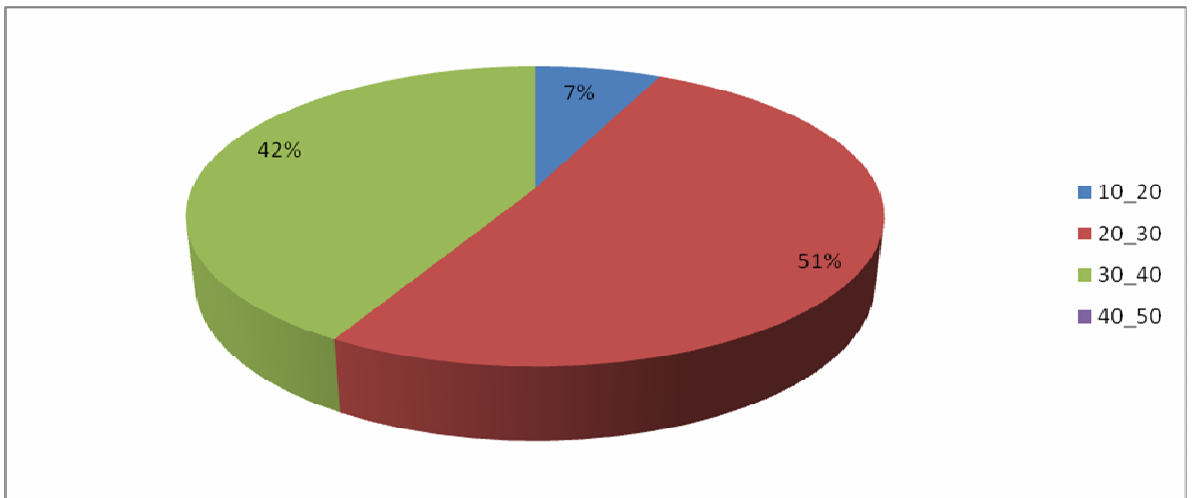
Şekil- 20: Beşiktaş İlçesi Beşeri Güçlüklerden Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-20 incelendiğinde beşeri güçlüklerden “Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar” alt boyutunda Beşiktaş ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 53’ü kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 38’i katılmıyorum ile kararsızım, % 7’si kararsızım ile katılıyorum, % 2’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Beşeri güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin sayısı oldukça düşüktür. Beşeri güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre çok daha yüksektir.



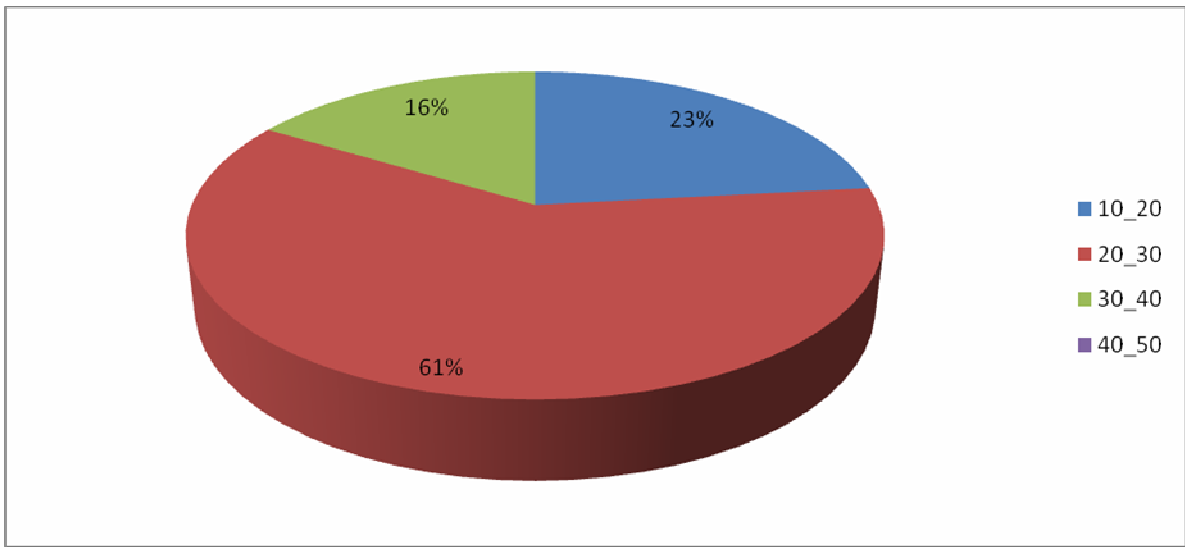
Şekil-21 : Sarıyer İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-21 incelendiğinde “Fiziki ve Ekonomik Güçlükler” ana boyutunda Sarıyer ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 7’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 7’si katılmıyorum ile kararsızım, % 46’sı kararsızım ile katılıyorum, % 40’ı katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre oldukça yüksektir.



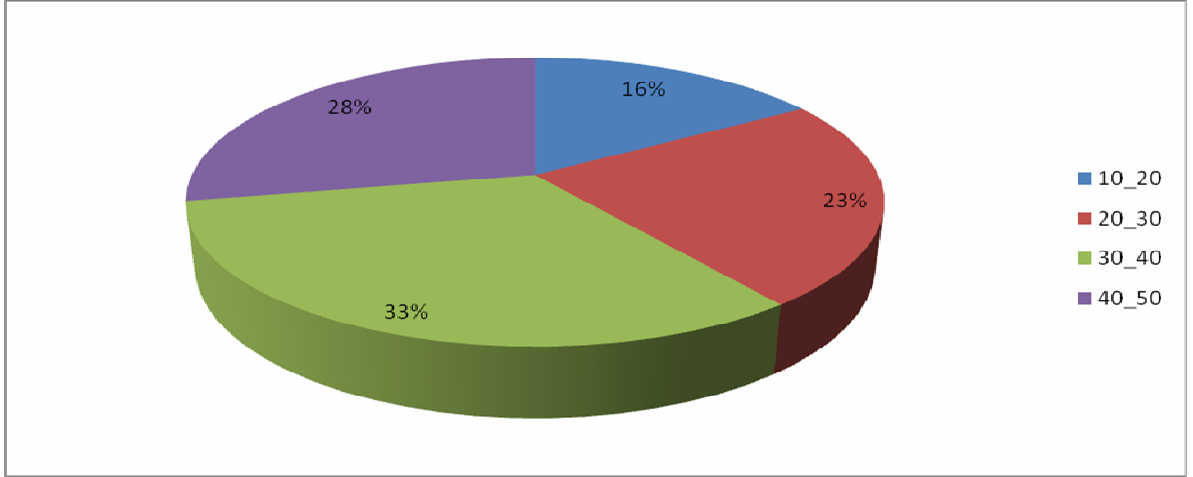
Şekil-22 : Sarıyer İlçesi Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-22 incelendiğinde “Kurumsal Güçlükler” ana boyutunda Sarıyer ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 7’si kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 51’i katılmıyorum ile kararsızım, % 42’si kararsızım ile katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Kurumsal Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlar konusunda kararsız kalırken kurumsal güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre oldukça fazladır.



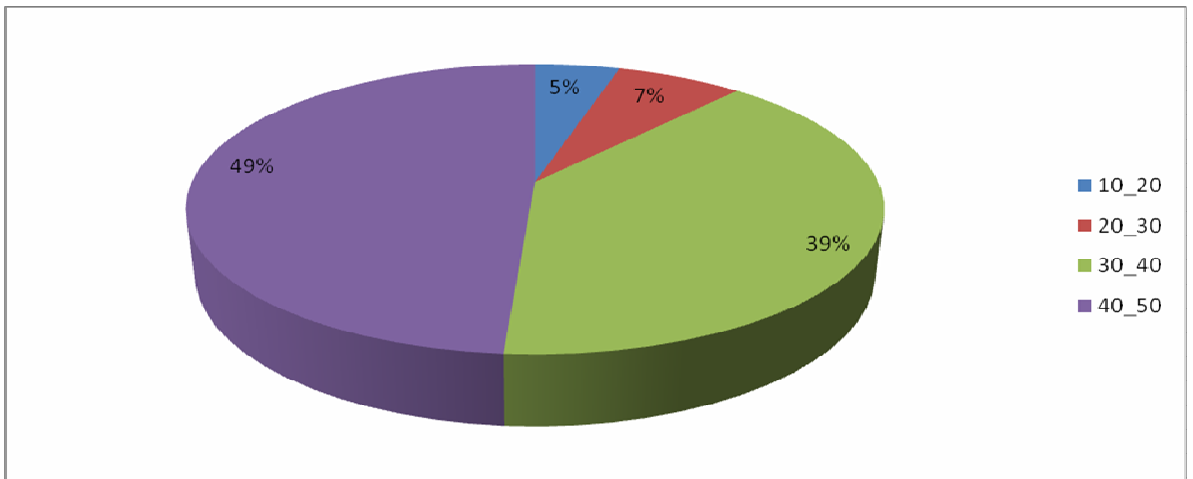
Şekil-23 : Sarıyer İlçesi Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-23 incelendiğinde “Beşeri Güçlükler” ana boyutunda Sarıyer ilçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 23’ü kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 61’i katılmıyorum ile kararsızım, % 16’sı kararsızım ile katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Ayrıca beşeri güçlüklerle karşılaşan yöneticilerin sayısı oldukça düşük olup karşılaşmayan yöneticilerin sayısı oldukça fazladır.



Şekil-24 : Sarıyer İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

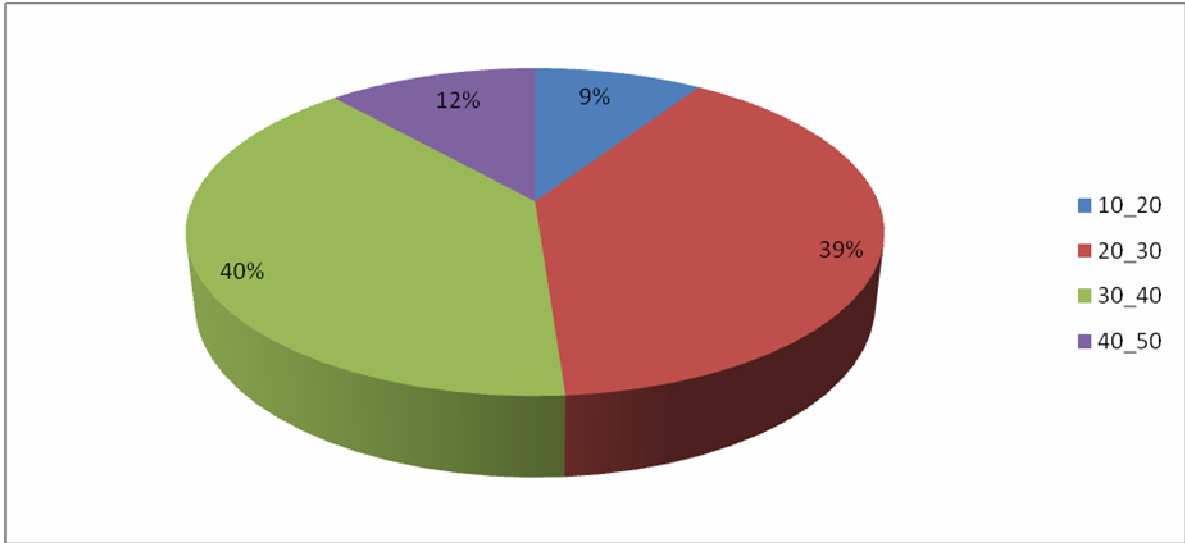
Şekil-24 incelendiğinde fiziki ve ekonomik güçlüklerden “Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri” alt boyutunda Sarıyer İlçesinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 16’sı kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 23’ü katılmıyorum ile kararsızım, % 33’ü kararsızım ile katılıyorum, % 28’i katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunun yanı sıra mekan ve malzeme yetersizlikleri konusunda güçlüklerle karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre daha fazladır.



Şekil-25 : Sarıyer İlçesi Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-25 incelendiğinde fiziki ve ekonomik güçlüklerden “Parasal Sorunlar” alt boyutunda Sarıyer İlçesinde resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 5’i kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 7’si katılmıyorum ile kararsızım, % 39’u kararsızım ile katılıyorum, % 49’u katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Parasal Sorunlar Alt Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca parasal sorunlarla karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre oldukça yüksektir.

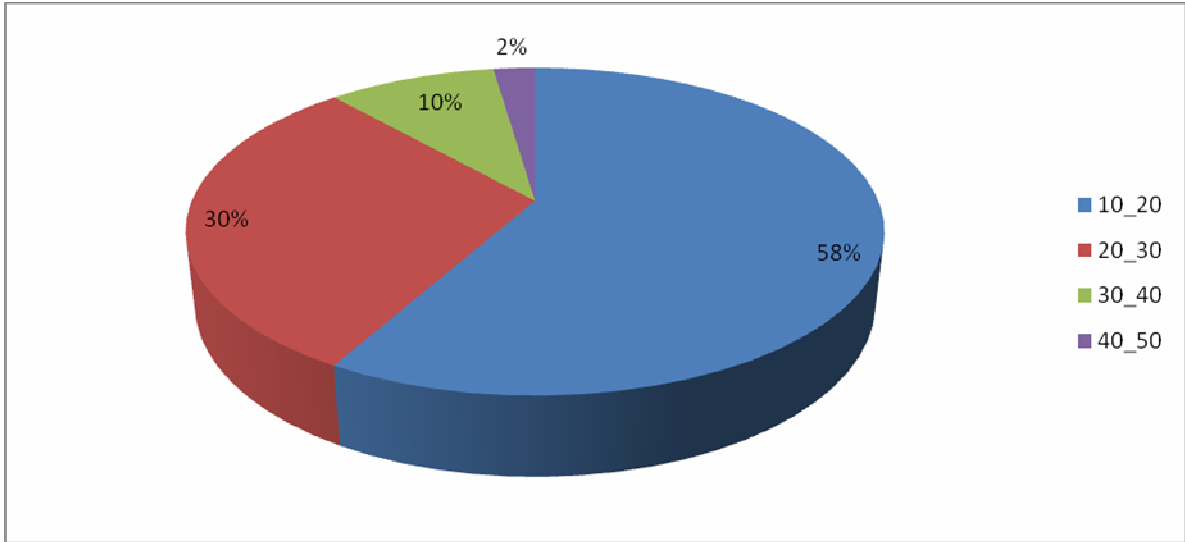
Sarıyer ilçesinde fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutunda yer alan mekan ve malzeme yetersizlikleri alt boyutu ile parasal sorunlar alt boyutunu karşılaştırdığımızda parasal sorunlarla karşılaşan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin sayısı mekan ve malzeme yetersizlikleri sorunlarıyla karşılaşan okul yöneticilerinin sayısına göre oldukça fazladır.



Şekil-26 : Sarıyer İlçesi Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-26 incelendiğinde kurumsal güçlüklerden “Örgütsel Sorunlar” alt boyutunda Sarıyer İlçesindeki resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 9’u kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 39’u katılmıyorum ile kararsızım, % 40’ı kararsızım ile katılıyorum, % 12’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesinde resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Örgütsel Sorunlar

Alt Boyutunda” yer alan güçlükler konusunda kararsız kalırken örgütsel sorunlar konusunda güçlüklerle karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısına göre daha fazladır.



Şekil-27 : Sarıyer İlçesi Beşeri Güçlüklerden Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar Alt Boyutunda Yüzde Dağılım

Şekil-27 incelendiğinde beşeri güçlüklerden “Kişisel Özelliklerden Kaynaklanan Sorunlar” alt boyutunda Sarıyer İlçesinde resmi ortaöğretim kurumu yöneticilerinin % 58’i kesinlikle katılmıyorum ile katılmıyorum, % 30’u katılmıyorum ile kararsızım, % 10’u kararsızım ile katılıyorum, % 2’si katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum ifadelerini kullanmışlardır. Buna göre Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu “Beşeri Güçlükler Ana Boyutunda” yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Beşeri güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin sayısı oldukça düşüktür. Beşeri güçlüklerle karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısına göre çok daha yüksektir.

2. VARDAMSAL İSTATİSTİKLER VE YORUMLAR

2.1. Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerle Demografik Özellikleri Arasındaki Anlamlılığın Sınanmasına İlişkin İstatistikler

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22**Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Cinsiyetlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	32 15 47	26,05 19,63	1	2,240	0,134	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	32 15 47	25,30 21,23	1	0,898	0,343	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	32 15 47	22,19 27,87	1	1,761	0,184	Yok

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 2,24$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,90$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 1,76$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23
Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Cinsiyetlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	32 11 43	22,47 20,64	1	0,175	0,676	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	32 11 43	22,12 21,64	1	0,012	0,911	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	32 11 43	19,89 28,14	1	3,553	0,059	Yok

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,17, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,01, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık

olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 1,76, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki erkek yöneticilerle kadın yöneticilerin karşılaştıkları beşeri güçlükler arasında anlamlı fark olmamakla birlikte okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadın yöneticilerin sıra ortalamaları erkek yöneticilerden yüksektir.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24

Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Cinsiyetlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	64 26 90	48,46 38,21	1	2,850	0,091	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	64 26 90	47,02 41,75	1	0,754	0,385	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Erkek Kadın Toplam	64 26 90	41,83 54,54	1	4,393	0,036	Erkek-Kadın Var

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 2,85, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemedeki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemedeki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, anlamlı farklılık olmamasına rağmen fiziki ve ekonomik güçlük ana boyutunda kadın yöneticilere göre erkek yöneticilerin sıra ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık

olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,75, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (1) = 4,39, p<0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Bununla birlikte anlamlılık değeri 0,05'e yakın olup 0,01'den küçüktür. Nitekim, Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de beşeri güçlükler ana boyutunda erkek yöneticilerle kadın yöneticiler arasında anlamlı fark çıkmamıştır. Örneklemdaki okul yöneticilerinin cinsiyet gruplarının sıra ortalamalarına dikkate alındığında, beşeri güçlükler ana boyutunda kadın yöneticilerin sıra ortalamaları erkek yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı yaş gruplarındaki okul yöneticilerinin yaşları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25

Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	26-35	16	26,47	2	1,234	0,540	Yok
	36-45	12	24,79				
	46 ve üstü	19	21,42				
	Toplam	47					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	26-35	16	24,47	2	0,051	0,975	Yok
	36-45	12	23,29				
	46 ve üstü	19	24,05				
	Toplam	47					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	26-35	16	25,47	2	0,961	0,619	Yok
	36-45	12	25,79				
	46 ve üstü	19	21,63				
	Toplam	47					

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 1,23, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,05, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,96, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı yaş gruplarındaki okul yöneticilerinin yaşları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26**Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	26-35	13	20,00	2	0,499	0,779	Yok
	36-45	15	23,23				
	46 ve üstü	15	22,50				
	Toplam	43					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	26-35	13	15,31	2	5,318	0,070	Yok
	36-45	15	24,83				
	46 ve üstü	15	24,97				
	Toplam	43					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	26-35	13	20,38	2	0,465	0,792	Yok
	36-45	15	23,60				
	46 ve üstü	15	21,80				
	Toplam	43					

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(2) = 0,50, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(2) = 5,32, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(2) = 0,46, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip

olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı yaş gruplarındaki okul yöneticilerinin yaşları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 27’ de verilmiştir.

Tablo 27

Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yaş	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	26-35	29	44,84	2	0,872	0,647	Yok
	36-45	27	49,26				
	46 ve üstü	34	43,07				
	Toplam	90					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	26-35	29	39,88	2	1,993	0,369	Yok
	36-45	27	47,81				
	46 ve üstü	34	48,46				
	Toplam	90					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	26-35	29	44,97	2	0,950	0,622	Yok
	36-45	27	49,37				
	46 ve üstü	34	42,88				
	Toplam	90					

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,87, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 1,99, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra

ortalamlarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,95, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin yaşlarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin yaş gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı mesleki kıdem yılına sahip okul yöneticilerinin kıdem yılları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	1	36,50	4	7,350	0,119	Yok
	6-10 yıl	11	20,27				
	11-15 yıl	8	31,94				
	16-20 yıl	7	15,29				
	21 ve üstü yıl	20	25,30				
	Toplam	47					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	1	21,00	4	3,523	0,474	Yok
	6-10 yıl	11	22,32				
	11-15 yıl	8	26,38				
	16-20 yıl	7	16,29				
	21 ve üstü yıl	20	26,83				
	Toplam	47					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	1	21,50	4	2,186	0,702	Yok
	6-10 yıl	11	28,86				
	11-15 yıl	8	25,00				
	16-20 yıl	7	22,57				
	21 ve üstü yıl	20	21,55				
	Toplam	47					

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 7,35, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 3,52, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 2,19, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı mesleki kıdem yılına sahip okul yöneticilerinin kıdem yılları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29**Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Mesleki Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	1	1,00	4	3,348	0,501	Yok
	6-10 yıl	9	21,67				
	11-15 yıl	13	23,65				
	16-20 yıl	4	19,00				
	21 ve üstü yıl	16	22,91				
	Toplam	43					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	1	2,00	4	4,809	0,307	Yok
	6-10 yıl	9	18,22				
	11-15 yıl	13	21,92				
	16-20 yıl	4	20,88				
	21 ve üstü yıl	16	25,72				
	Toplam	43					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	1	5,50	4	2,005	0,735	Yok
	6-10 yıl	9	22,50				
	11-15 yıl	13	22,31				
	16-20 yıl	4	19,75				
	21 ve üstü yıl	16	23,06				
	Toplam	43					

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(4) = 3,35, p > 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı grupları arasında anlamlı fark olmamakla birlikte sıra ortalamaları dikkate alındığında, 0-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarının diğerlerine göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(4) = 4,81, p > 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı grupları arasında anlamlı fark olmamakla birlikte sıra ortalamaları dikkate alındığında, 0-5

yıllık mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarının diğerlerine göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(4) = 2,00, p > 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı grupları arasında anlamlı fark olmamakla birlikte sıra ortalamaları dikkate alındığında, 0-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarının diğerlerine göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı mesleki kıdem yılına sahip okul yöneticilerinin kıdem yılları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 30 'da verilmiştir.

Tablo 30

Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Mesleki Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	2	30,25	4	7,525	0,111	Yok
	6-10 yıl	20	41,35				
	11-15 yıl	21	55,55				
	16-20 yıl	11	31,64				
	21 ve üstü yıl	36	47,03				
	Toplam	90					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	2	18,00	4	7,329	0,119	Yok
	6-10 yıl	20	40,85				
	11-15 yıl	21	47,36				
	16-20 yıl	11	34,05				
	21 ve üstü yıl	36	52,03				
	Toplam	90					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	2	25,00	4	2,592	0,628	Yok
	6-10 yıl	20	50,72				
	11-15 yıl	21	47,52				
	16-20 yıl	11	41,36				
	21 ve üstü yıl	36	43,82				
	Toplam	90					

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 7,52, p>0,05$]. Bu bulgu, örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 7,33, p>0,05$]. Bu bulgu, örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle mesleki kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 2,59, p>0,05$]. Bu bulgu, örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin mesleki kıdem yıllarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin mesleki kıdem yılı grupları arasında anlamlı fark olmamakla birlikte sıra ortalamaları dikkate alındığında, 0-5 yıllık mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin sıra ortalamalarının diğerlerine göre düşük olduğu görülmektedir.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı yöneticilik kıdem yılına sahip okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31**Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Yöneticilik Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	19	23,45	4	4,208	0,379	Yok
	6-10 yıl	9	30,28				
	11-15 yıl	7	26,93				
	16-20 yıl	6	18,58				
	21 ve üstü yıl	6	18,33				
	Toplam	47					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	19	21,34	4	6,676	0,154	Yok
	6-10 yıl	9	30,33				
	11-15 yıl	7	31,86				
	16-20 yıl	6	19,83				
	21 ve üstü yıl	6	17,92				
	Toplam	47					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	19	27,18	4	3,073	0,546	Yok
	6-10 yıl	9	25,72				
	11-15 yıl	7	21,07				
	16-20 yıl	6	17,58				
	21 ve üstü yıl	6	21,17				
	Toplam	47					

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,21, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 6,68, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 3,07, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı yöneticilik kıdem yılına sahip okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32

Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Yöneticilik Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	16	21,00	4	2,176	0,703	Yok
	6-10 yıl	8	22,56				
	11-15 yıl	7	21,57				
	16-20 yıl	6	28,25				
	21 ve üstü yıl	6	18,17				
	Toplam	43					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	16	23,47	4	3,685	0,450	Yok
	6-10 yıl	8	20,00				
	11-15 yıl	7	15,14				
	16-20 yıl	6	23,42				
	21 ve üstü yıl	6	27,33				
	Toplam	43					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	16	25,00	4	4,330	0,363	Yok
	6-10 yıl	8	22,88				
	11-15 yıl	7	14,00				
	16-20 yıl	6	24,67				
	21 ve üstü yıl	6	19,50				
	Toplam	43					

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında

anlamli bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 2,18, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 3,68, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,33, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı yöneticilik kıdem yılına sahip okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33**Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

	Yöneticilik Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	35	43,53	4	2,844	0,584	Yok
	6-10 yıl	17	52,65				
	11-15 yıl	14	47,68				
	16-20 yıl	12	46,96				
	21 ve üstü yıl	12	37,12				
	Toplam	90					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	35	43,17	4	0,968	0,915	Yok
	6-10 yıl	17	50,06				
	11-15 yıl	14	47,75				
	16-20 yıl	12	43,58				
	21 ve üstü yıl	12	45,12				
	Toplam	90					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-5 yıl	35	51,21	4	4,506	0,342	Yok
	6-10 yıl	17	47,82				
	11-15 yıl	14	35,68				
	16-20 yıl	12	42,62				
	21 ve üstü yıl	12	39,88				
	Toplam	90					

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 2,84, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 0,97, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları kurumsal güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle yöneticilik kıdem yılları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,51, p>0,05$]. Bu bulgu, örnekleme okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yıllarının, karşılaştıkları beşeri güçlükler konusunda farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin yöneticilik kıdem yılı gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı göreve sahip okul yöneticilerinin görev türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34

Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Görev Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Okul müdürü	10	27,35	2	1,465	0,481	Yok
Ekonomik Müdür başyardımcısı	10	26,20				
Güçlükler Müdür yardımcısı	27	21,94				
Ana Boyutu	47					
Toplam						
Kurumsal Okul müdürü	10	26,20	2	0,550	0,760	Yok
Güçlükler Müdür başyardımcısı	10	25,15				
Ana Boyutu Müdür yardımcısı	27	22,76				
Toplam	47					
Beşeri Okul müdürü	10	20,50	2	2,127	0,345	Yok
Güçlükler Müdür başyardımcısı	10	29,15				
Ana Boyutu Müdür yardımcısı	27	23,39				
Toplam	47					

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle görev türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 1,46, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul

yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle görev türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,55, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle görev türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 2,13, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı göreve sahip okul yöneticilerinin görev türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35**Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Görev Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Okul müdürü Müdür başyardımcısı Müdür yardımcısı Toplam	23 5 23 43	20,53 16,00 24,26	2	2,097	0,351	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Okul müdürü Müdür başyardımcısı Müdür yardımcısı Toplam	23 5 23 43	19,87 22,60 23,26	2	0,679	0,712	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Okul müdürü Müdür başyardımcısı Müdür yardımcısı Toplam	23 5 23 43	20,07 17,90 24,15	2	1,574	0,455	Yok

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle görev türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 2,10, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle görev türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,68, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle görev türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 1,57, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin görev türüne göre

farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan farklı göreve sahip okul yöneticilerinin görev türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36

Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Görev Türü		N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Okul müdürü	25	48,82	2	0,737	0,692	Yok
	Müdür başyardımcısı	15	41,73				
	Müdür yardımcısı	50	44,97				
	Toplam	90					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Okul müdürü	25	45,56	2	0,017	0,992	Yok
	Müdür başyardımcısı	15	46,23				
	Müdür yardımcısı	50	45,25				
	Toplam	90					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Okul müdürü	25	41,38	2	0,930	0,628	Yok
	Müdür başyardımcısı	15	48,60				
	Müdür yardımcısı	50	46,63				
	Toplam	90					

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle görev türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,74, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle görev türleri arasında anlamlı bir farklılık

olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,02, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemeindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemei oluşturan okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örneklemei oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle görev türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (2) = 0,93, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemeindeki farklı görevleri yürüten okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin görev türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemei oluşturan okul yöneticilerinin görev türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Mezun Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortlm	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Eğitim Fakültesi	28	25,05	4	3,638	0,45	Yok
Ekonomik Öğretmen Okulu	1	44,50				
Güçlükler Eğitim Enstitüsü	4	19,25				
AnaBoyutu Fen-Ed. Fakültesi	10	20,35				
Diğer	4	25,38				
Toplam	47					
Kurumsal Eğitim Fakültesi	28	24,04	4	1,481	0,83	Yok
Güçlükler Öğretmen Okulu	1	40,00				
Ana Boyutu Eğitim Enstitüsü	4	24,13				
Fen-Ed. Fakültesi	10	22,80				
Diğer	4	22,63				
Toplam	47					
Beşeri Eğitim Fakültesi	28	25,71	4	2,274	0,68	Yok
Güçlükler Öğretmen Okulu	1	29,00				
Ana Boyutu Eğitim Enstitüsü	4	15,63				
Fen-Ed.Fakültesi	10	23,15				
Diğer	4	21,25				
Toplam	47					

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 3,64, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına dikkate alındığında, öğretmen okullarından mezun olan yöneticilerin sıra ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 1,48, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına dikkate alındığında, öğretmen okullarından mezun olan yöneticilerin sıra ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 2,27, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38**Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Mezun Olduğu Okul Türü		N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Eğitim Fakültesi	27	24,98	3	5,688	0,128	Yok
	Öğretmen Okulu	0	0,00				
	Eğitim Enstitüsü	3	13,50				
	Fen-Ed. Fakültesi	12	18,92				
	Diğer	1	4,00				
	Toplam	43					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Eğitim Fakültesi	27	20,54	3	3,839	0,279	Yok
	Öğretmen Okulu	0	0,00				
	Eğitim Enstitüsü	3	25,50				
	Fen-Ed. Fakültesi	12	25,92				
	Diğer	1	4,00				
	Toplam	43					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Eğitim Fakültesi	27	21,46	3	4,524	0,210	Yok
	Öğretmen Okulu	0	0,00				
	Eğitim Enstitüsü	3	13,17				
	Fen-Ed. Fakültesi	12	26,63				
	Diğer	1	7,50				
	Toplam	43					

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (3) = 5,69, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (3) = 3,84, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (3) = 4,52, p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39

Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Mezun Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Mezun Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler AnaBoyutu	Eğitim Fakültesi	55	49,23	4	5,973	0,201	Yok
	Öğretmen Okulu	1	78,00				
	Eğitim Enstitüsü	7	33,14				
	Fen-Ed. Fakültesi	22	41,59				
	Diğer	5	32,50				
	Toplam	90					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Eğitim Fakültesi	55	44,05	4	2,843	0,584	Yok
	Öğretmen Okulu	1	75,00				
	Eğitim Enstitüsü	7	48,00				
	Fen-Ed. Fakültesi	22	49,41				
	Diğer	5	34,80				
	Toplam	90					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Eğitim Fakültesi	55	46,30	4	5,418	0,247	Yok
	Öğretmen Okulu	1	52,00				
	Eğitim Enstitüsü	7	27,57				
	Fen-Ed.Fakültesi	22	51,39				
	Diğer	5	34,60				
	Toplam	90					

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle mezun oldukları okul türleri

arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 5,97, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemdaki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına dikkate alındığında, öğretmen okullarından mezun olan yöneticilerin sıra ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örneklemini oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 2,84, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemdaki okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına dikkate alındığında, öğretmen okullarından mezun olan yöneticilerin sıra ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örneklemini oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle mezun oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 5,42, p>0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin mezun oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemini oluşturan okul yöneticilerinin mezun oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 40'ta verilmiştir.

Tablo 40**Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	11 15 14 3 0 4 47	27,23 22,30 23,04 0,00 29,50 0,00 20,75	4	1,621	0,805	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	11 15 14 3 0 4 47	27,23 22,30 23,04 0,00 29,50 0,00 20,75	4	1,799	0,773	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	11 15 14 3 0 4 47	14,41 30,90 27,04 0,00 21,50 0,00 15,75	4	11,476	0,022	Lise türleri arasında Var

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 1,62, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 1,80, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (4) = 11,48, p<0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, en fazla beşeri güçlükle karşılaşan okul yöneticilerinin Anadolu liselerinde görev yapmakta olan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla Anadolu meslek liseleri, ticaret meslek liseleri, diğer liseler ve genel liselerin izlediği görülmektedir. Buna göre, en az beşeri güçlükle karşılaşan okul yöneticilerinin genel liselerde görev yapmakta olan okul yöneticileri olduğu görülmüştür.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41**Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	21 2 7 3 4 3 3 43	21,69 15,50 27,29 31,00 4,00 15,17 38,00	6	17,349	0,008	Lise türleri arasında Var
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	21 2 7 3 4 3 3 43	25,98 26,50 24,93 10,67 2,75 24,00 19,33	6	14,866	0,021	Lise türleri arasında Var
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	21 2 7 3 4 3 3 43	26,29 11,50 26,00 16,33 6,75 11,50 26,17	6	13,581	0,035	Lise türleri arasında Var

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2(6) = 17,35, p < 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, en fazla fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaşan okul yöneticilerinin, diğer liselerde görev yapmakta olan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla, Anadolu öğretmen liseleri, Anadolu

meslek liseleri, genel liseler, Anadolu liseleri, imam hatip liseleri ve ticaret meslek liselerinin izlediği görülmektedir. Buna göre, en az fiziki ve ekonomik güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (6) = 14,87$ p<0,05]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, en fazla kurumsal güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin, Anadolu liselerinde görev yapmakta olan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla, genel liseler, Anadolu meslek liseleri, imam hatip liseleri, diğer liseler ve ticaret meslek liselerinin izlediği görülmektedir. Buna göre, en az kurumsal güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde görev yapmakta olan okul yöneticileri olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (6) = 13,58$, p<0,05]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, en fazla beşeri güçlüklerle karşılaşan okul yöneticileri genel liselerde görev yapmakta olan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür. Bunu sırasıyla diğer liseler, Anadolu meslek liseleri, Anadolu öğretmen liseleri, Anadolu liseleri ve imam hatip liseleri, ticaret meslek liselerinin izlediği görülmektedir. Buna göre, en az beşeri güçlüklerle karşılaşan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür.

Örnekleme oluşturan resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42**Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Görev Yapmakta Oldukları Okul Türlerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	32 17 21 3 7 3 7 90	51,59 34,53 44,52 73,50 25,93 44,33 55,29	6	13,152	0,041	Lise türleri arasında var
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	32 17 21 3 7 3 7 90	52,00 47,91 48,21 29,00 15,14 52,00 36,43	6	14,051	0,029	Lise türleri arasında var
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise Anadolu Lisesi Anadolu Mes. Lisesi Anadolu Öğret. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Diğer Toplam	32 17 21 3 7 3 7 90	46,03 52,68 51,64 38,83 24,57 25,67 39,50	6	9,278	0,159	Yok

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2(6) = 13,15, p < 0,05$]. Bu bulgu, örneklemdaki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Bununla birlikte anlamlılık değeri 0,05'den küçük olmasına rağmen 0,05 değerine oldukça yakındır. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, Anadolu öğretmen liselerinde çalışan yöneticilerin diğer okullarda görev yapan okul yöneticilerine göre daha fazla fiziki ve ekonomik güçlükle

karşılaştıkları görülmektedir. Bunu sırasıyla diğer liseler, genel liseler, Anadolu meslek liseleri, imam hatip liseleri, Anadolu liseleri ve ticaret meslek liseleri izlemektedir.

Analiz sonuçları, örneklemedeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (6) = 14,05, p < 0,05$]. Bu bulgu, örneklemedeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Örneklemedeki okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamalarına dikkate alındığında, genel liseler ile imam hatip liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin sıra ortalamaları birbirine eşit olup diğerlerine göre daha yüksektir. Buna göre, genel liseler ile imam hatip liselerinde görev yapan okul yöneticileri diğer lise türlerine göre daha fazla kurumsal güçlükle karşılaşmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında, ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri diğer lise türlerine göre daha az kurumsal güçlükle karşılaştığı görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle görev yapmakta oldukları okul türleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (6) = 9,28, p > 0,05$]. Bu bulgu, örneklemedeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin görev yapmakta oldukları okul türüne göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin görev yapmakta oldukları okul türü gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden genel liselerde çalışanlarla, Anadolu liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 43'te verilmiştir.

Tablo 43**Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Anadolu Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise 11 Anadolu Lisesi 15 Toplam 26	14,82 12,53	163,00 188,00	68,000	0,451
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise 11 Anadolu Lisesi 15 Toplam 26	13,27 13,67	146,00 205,00	80,000	0,897
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise 11 Anadolu Lisesi 15 Toplam 26	8,68 17,03	95,50 255,50	29,500	0,006

Tabloya göre, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile Anadolu liselerinde çalışan okul yöneticilerinin beşeri güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=29,500$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu Liselerinde çalışan okul yöneticilerinin genel liselerde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla beşeri güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden genel liselerde çalışanlarla, Anadolu Meslek liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 44'te verilmiştir.

Tablo 44**Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Anadolu Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Genel Lise	11	14,32	157,50	62,500	0,427
Ekonomik Anadolu Mes. Lisesi	14	11,96	167,50		
Güçlükler Ana Boyutu Toplam	25				
Kurumsal Genel Lise	11	13,18	145,00	75,000	0,913
Güçlükler Anadolu Mes. Lisesi	14	12,86	180,00		
Ana Boyutu Toplam	25				
Beşeri Genel Lise	11	9,73	107,00	41,000	0,048
Güçlükler Anadolu Mes. Lisesi	14	15,57	218,00		
Ana Boyutu Toplam	25				

Tabloya göre, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile Anadolu Meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin beşeri güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur (U=41,000, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin genel liselerde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla beşeri güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden Anadolu liselerinde çalışanlarla, diğer liselerde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 45’de verilmiştir.

Tablo 45**Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Anadolu Liseleri ile Diğer Liselerde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Anadolu Lisesi Diğer Liseler Toplam	15 4 19	10,20 9,25	153,00 37,00	27,000	0,763
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Anadolu Lisesi Diğer Liseler Toplam	15 4 19	10,70 7,38	160,50 29,50	19,500	0,293
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Anadolu Lisesi Diğer Liseler Toplam	15 4 19	11,50 4,38	172,50 17,50	7,500	0,023

Tabloya göre, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu liselerinde çalışan okul yöneticileri ile diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin beşeri güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=7,500$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu liselerinde çalışan okul yöneticilerinin diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla beşeri güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden genel liselerde çalışanlarla, Anadolu Öğretmen liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46**Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Anadolu Öğretmen Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Genel Lise Ekonomik Anadolu Öğr. Lisesi Güçlükler Ana Boyutu	21 3 24	11,71 18,00	246,00 54,00	15,000	0,149
Kurumsal Genel Lise Güçlükler Anadolu Öğr. Lisesi Ana Boyutu	21 3 24	13,69 4,17	287,50 12,50	6,500	0,029
Beşeri Genel Lise Güçlükler Anadolu Öğr. Lisesi Ana Boyutu	21 3 24	13,26 7,17	278,50 21,50	15,500	0,160

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile Anadolu öğretmen liselerinde çalışan okul yöneticilerinin kurumsal güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=6,500$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticilerinin Anadolu Öğretmen liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla kurumsal güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden genel liselerde çalışanlarla, Ticaret Meslek liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47**Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları**

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise 21 Ticaret Mes. Lisesi 4 Toplam 25	14,83 3,38	311,50 13,50	3,500	0,004
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise 21 Ticaret Mes. Lisesi 4 Toplam 25	14,95 2,75	314,00 11,00	1,000	0,002
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise 21 Ticaret Mes. Lisesi 4 Toplam 25	14,67 4,25	308,00 17,00	7,000	0,009

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile Ticaret Meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=3,500$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile Ticaret Meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin kurumsal güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=1,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla kurumsal güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin beşeri

güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=7,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla beşeri güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden genel liselerde çalışanlarla, diğer liselerde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48

Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Genel Liseler ile Diğer Liselerde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü		N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise	21	11,19	235,00	4,000	0,016
	Diğer Liseler	3	21,67	65,00		
	Toplam	24				
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise	21	12,88	270,50	23,500	0,484
	Diğer Liseler	3	9,83	29,50		
	Toplam	24				
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Genel Lise	21	12,52	263,00	31,000	0,965
	Diğer Liseler	3	12,33	37,00		
	Toplam	24				

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından genel liselerde çalışan okul yöneticileri ile diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=4,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin genel liselerde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden Anadolu meslek liselerinde çalışanlarla, ticaret meslek liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49

Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Anadolu Meslek Liseleri ile Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Anadolu Mes. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi Toplam	7 4 11	7,86 2,75	55,00 11,00	1,000	0,014
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Anadolu Mes. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi Toplam	7 4 11	8,00 2,50	56,00 10,00	0,000	0,008
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Anadolu Mes. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi Toplam	7 4 11	7,86 2,75	55,00 11,00	1,000	0,014

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri ile ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=1,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri ile ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin kurumsal güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=0,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu liselerinde çalışan okul yöneticilerinin ticaret

meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla kurumsal güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri ile ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin beşeri güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=1,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu meslek liselerde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla beşeri güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden Anadolu öğretmen liselerinde çalışanlarla, ticaret meslek liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50

Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Anadolu Öğretmen Liseleri ile Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	3 4 7	6,00 2,50	18,00 10,00	0,000	0,034
Anadolu Öğr. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi Toplam	3 4 7	6,00 2,50	18,00 10,00	0,000	0,032
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	3 4 7	5,00 3,25	15,00 13,00	3,000	0,289
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	3 4 7	5,00 3,25	15,00 13,00	3,000	0,289
Anadolu Öğr. Lisesi Ticaret Mes. Lisesi Toplam	3 4 7	5,00 3,25	15,00 13,00	3,000	0,289

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu öğretmen liselerinde çalışan okul yöneticileri ile ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=0,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer

ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu öğretmen liselerinde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla fiziki ve ekonomik güçlkle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu öğretmen liselerinde çalışan okul yöneticileri ile ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinin kurumsal güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=0,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu öğretmen liselerinde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla kurumsal güçlkle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden ticaret meslek liselerinde çalışanlarla, imam hatip liselerinde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 51'de verilmiştir.

Tablo 51

Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Ticaret Meslek Liseleri ile İmam Hatip Liselerinde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Toplam	4 3 7	2,62 5,83	10,50 17,50	0,500	0,050
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Toplam	4 3 7	2,50 6,00	10,00 18,00	0,000	0,034
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Ticaret Mes. Lisesi İmam Hat. Lisesi Toplam	4 3 7	3,50 4,67	14,00 14,00	4,000	0,480

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri ile imam hatip liselerinde çalışan okul yöneticilerinin

kurumsal güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=0,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından imam hatip liselerinde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla kurumsal güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden Ticaret Meslek liselerinde çalışanlarla, diğer liselerde çalışanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52

Sarıyer İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Ticaret Meslek Liseleri ile Diğer Liselerde Görev Yapan Gruplara Göre U Testi Sonuçları

Görev Yapmakta Oldukları Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Ticaret Mes. Lisesi Diğer Lise Toplam	4 3 7	2,50 6,00	10,00 18,00	0,000	0,032
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Ticaret Mes. Lisesi Diğer Lise Toplam	4 3 7	2,50 6,00	10,00 18,00	0,000	0,034
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Ticaret Mes. Lisesi Diğer Lise Toplam	4 3 7	2,62 5,83	10,50 17,50	0,500	0,050

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri ile diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=0,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Tabloya göre, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticileri ile diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin kurumsal güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=0,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarından Anadolu diğer liselerde çalışan okul yöneticilerinin ticaret meslek liselerinde çalışan okul yöneticilerinden daha fazla kurumsal güçlükle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğrenim durumları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 53'te verilmiştir.

Tablo 53

Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Lisans 40 Yüksek Lisans 7 Toplam 47	21,75 36,86	1	7,249	0,007	Öğrenim durumlarına göre fark var
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Lisans 40 Yüksek Lisans 7 Toplam 47	23,71 25,64	1	0,118	0,731	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Lisans 40 Yüksek Lisans 7 Toplam 47	24,34 22,07	1	0,164	0,686	Yok

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (1) = 7,25$, $p<0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin öğrenim durumuna göre farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin öğrenim durumu gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, en fazla fiziki ve ekonomik güçlükle

karşılaşan okul yöneticilerinin öğrenim durumu yüksek lisans olan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,12, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin öğrenim durumuna göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin öğrenim durumu gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,16, p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin öğrenim durumuna göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin öğrenim durumu gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinden öğrenim durumu lisans olanlarla, yüksek lisans olanların OYKGA ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 54'te verilmiştir.

Tablo 54

Beşiktaş İlçesindeki Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Öğrenim Durumu Lisans Olanlar ile Yüksek Lisans Olan Gruplara Göre U Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Lisans 40 Yüksek Lisans 7 Toplam 47	21,75 36,86	870,00 258,00	50,000	0,007
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Lisans 40 Yüksek Lisans 7 Toplam 47	23,71 25,64	948,50 179,50	128,500	0,731
Beşeri Güç Ana Boyutu	Lisans 40 Yüksek Lisans 7 Toplam 47	24,34 22,07	973,50 154,50	126,500	0,686

Tabloya göre, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinden öğrenim durumu lisans olanlarla, yüksek lisans olanların fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur ($U=50,000$, $p<0,05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinden öğrenim durumu yüksek lisans olanların lisans olanlardan daha fazla fiziki ve ekonomik güçlüklerle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

Sarıyer ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğrenim durumları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 55'te verilmiştir.

Tablo 55

Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Öğrenim Durumlarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Lisans Yüksek Lisans Toplam	39 4 43	21,46 27,25	1	0,773	0,379	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Lisans Yüksek Lisans Toplam	39 4 43	21,82 23,75	1	0,086	0,769	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Lisans Yüksek Lisans Toplam	39 4 43	22,09 21,13	1	0,022	0,883	Yok

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (1) = 0,77$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin öğrenim durumuna göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin öğrenim durumu gruplarının sıra ortalamaları dikkate alındığında, birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(1) = 0,09, p > 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin öğrenim durumuna göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin öğrenim durumu gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2(1) = 0,02, p > 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin öğrenim durumuna göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin öğrenim durumu gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin güçlük ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre t-testi sonuçları Tablo 56'da gösterilmiştir.

Tablo 56

Örnekleme Oluşturan Resmi Ortaöğretim Kurumu Okul Yöneticilerinin Güçlük Ölçeği Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre T-Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Lisans	79	40,87	10,05	88	2,09	0,039
	Yüksek Lisans	11	47,36	5,41			
	Toplam	90					
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Lisans	79	37,19	10,23	88	0,37	0,710
	Yüksek Lisans	11	38,36	5,00			
	Toplam	90					
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Lisans	79	22,63	6,74	88	0,57	0,570
	Yüksek Lisans	11	21,45	3,04			
	Toplam	90					

Örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlükler öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t_{(88)}$]

=2,09, $p < 0,05$]. Yüksek lisans yapan okul yöneticileri ($\bar{X} = 47,36$), lisans mezunu okul yöneticilerine ($\bar{X} = 7,36$) göre daha fazla fiziki ve ekonomik güçlükle karşılaşmaktadır.

Örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlükler öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(88)} = 0,37$, $p > 0,05$]. Yüksek lisans yapan okul yöneticileri ($\bar{X} = 38,36$) ile lisans mezunu okul yöneticilerinin ($\bar{X} = 37,19$) kurumsal güçlük puanlarının aritmetik ortalamaları birbirine oldukça yakındır.

Örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlükler öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(88)} = 0,57$, $p > 0,05$]. Yüksek lisans yapan okul yöneticileri ($\bar{X} = 21,45$) ile lisans mezunu okul yöneticilerinin ($\bar{X} = 22,63$) kurumsal güçlük puanlarının aritmetik ortalamaları birbirine oldukça yakındır.

Beşiktaş ilçesi resmi orta öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim, kurs-seminer sayıları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 57'de verilmiştir.

Tablo 57**Beşiktaş İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi****Sonuçları**

Hizmet İçi Eğitim Kurs_Seminer Sayıları	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla Toplam	4 26 6 4 7 47	18,13 22,37 29,58 34,75 22,50	4	4,652	0,325	Yok
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla Toplam	4 26 6 4 7 47	30,88 21,37 30,50 29,50 21,14	4	4,267	0,371	Yok
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla Toplam	4 26 6 4 7 47	32,88 24,54 26,08 18,00 18,57	4	3,738	0,443	Yok

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,65$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim, kurs-seminer sayılarına göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,27$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin aldıkları

hizmet içi eğitim kurs-seminer sayılarına göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2(4) = 3,74, p < 0,05$]. Bu bulgu, Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Sarıyer ilçesi resmi orta ğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim, kurs-seminer sayıları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 58'de verilmiştir.

Tablo 58**Sarıyer İlçesinde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi****Sonuçları**

Hizmet İçi Eğitim Kurs_Seminer Sayıları	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla Toplam	13 21 6 2 1 43	21,69 21,36 23,75 27,75 17,50	4	0,729	0,948	Yok
Kurumsal Güçlükler	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla Toplam	13 21 6 2 1 43	22,08 21,10 25,08 22,75 20,00	4	0,506	0,973	Yok
Beşeri Güçlükler	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla Toplam	13 21 6 2 1 43	24,92 21,74 14,25 34,50 11,00	4	5,785	0,216	Yok

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 0,73$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim, kurs-seminer sayılarına göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 0,51$, $p>0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin aldıkları

hizmet içi eğitim kurs-seminer sayılarına göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (4) = 5,78, p < 0,05$]. Bu bulgu, Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Örnekleme resmi orta ğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim, kurs-seminer sayıları ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 59'da verilmiştir.

Tablo 59**Örnekleme Oluşturan Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlüklerin Aldıkları Hizmet İçi Eğitim Kurs-Seminer Sayılarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Hizmet İçi Eğitim Kurs_Seminer Sayıları	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark	
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla	17 47 12 6 8	47,68 43,01 51,58 60,00 35,50	4	4,222	0,377	Yok
Toplam	90						
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla	17 47 12 6 8	50,03 41,74 54,63 53,17 38,50	4	4,043	0,400	Yok
Toplam	90						
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	0-3 4-7 8-11 12-15 16 ve daha fazla	17 47 12 6 8	56,71 45,60 38,75 44,42 32,06	4	6,079	0,193	Yok
Toplam	90						

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,22$, $p>0,05$]. Bu bulgu, örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin, karşılaştıkları fiziksel ve ekonomik güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim, kurs-seminer sayılarına göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemedeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$\chi^2 (4) = 4,04$, $p>0,05$]. Bu bulgu, örnekleme oluşturan okul yöneticilerinin, karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayılarına göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir.

Örneklemedeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları, örnekleme oluşturan resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerle aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$\chi^2 (4) = 6,08, p < 0,05$]. Bu bulgu, örneklemedeki okul yöneticilerinin, karşılaştıkları beşeri güçlüklerin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları göre farklı etkilere sahip olmadığını gösterir. Örneklemedeki okul yöneticilerinin aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayıları gruplarının sıra ortalamalarına bakıldığında, sıra ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

2.2. Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketinin Ana Boyutlarının

Korelasyonu

Resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlükler ile kurumsal güçlükler, kurumsal güçlükler ile beşeri güçlükler, fiziki ve ekonomik güçlükler ile beşeri güçlükler arasındaki üçlü korelasyonun hesaplanmasına ilişkin SPSS 16 çıktısı Tablo 60'da verilmiştir.

Tablo 60

Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler Arasındaki Korelasyonlar

		Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Beşeri Güçlükler Ana Boyutu
Fiziki ve Ekonomik Güçlükler Ana Boyutu	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	1 90	,645** 90	,395** 90
Kurumsal Güçlükler Ana Boyutu	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	,645** 90	1 90	,450** 90
Beşeri Güçlükler Ana Boyutu	Pearson Korelasyon Sig. (2-tailed) N	,395** 90	,450** 90	1 90

** . Korelasyonlarda anlamlılık düzeyi 0,01 düzeyindedir (2-tailed).

Tablo 60'ın incelenmesinden örneklemedeki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle kurumsal güçlükler

arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,645$, $p<0,01$). Buna göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlükler arttıkça kurumsal güçlüklerin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,42$) dikkate alındığında, okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerin toplam varyansın (değişkenliğin) % 42'sinin fiziki ve ekonomik güçlüklerden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 60'ın incelenmesinden örneklemdaki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlüklerle beşeri güçlükler arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,450$, $p<0,01$). Buna göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları kurumsal güçlükler arttıkça beşeri güçlüklerin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,20$) dikkate alındığında, okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerin toplam varyansın (değişkenliğin) % 20'sinin kurumsal güçlüklerden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 60'ın incelenmesinden örneklemdaki resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle beşeri güçlükler arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,395$, $p<0,01$). Buna göre okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlükler arttıkça beşeri güçlüklerin arttığı söylenebilir. Determinasyon katsayısı ($r^2=0,16$) dikkate alındığında, okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerin toplam varyansın (değişkenliğin) % 16'sının fiziki ve ekonomik güçlüklerden kaynaklandığı söylenebilir.

Nitekim teorik olarak açıklanan varyans diğer değişken için de yorumlanabilir. Söz konusu analiz bize neden-sonuç ilişkisinde bir yorumlama imkanı vermez. Buna göre resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki ve ekonomik güçlüklerle kurumsal güçlükler, kurumsal güçlüklerle beşeri güçlükler, fiziki ve ekonomik güçlüklerle beşeri güçlükler arasındaki tüm ilişkilerin orta düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada; İstanbul ili Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde bulunan resmi ortaöğretim kurumlarında görevli okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlükler incelenmiştir. Bu güçlükler incelenirken güçlükler etki eden faktörler ve güçlüklerin zorluk dereceleri birbirleriyle kıyaslanmıştır. Örneklemin yanı sıra ayrıca her iki ilçe karşılıklı olarak mukayese edilmiştir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlükler fiziki-ekonomik güçlükler, kurumsal güçlükler ve beşeri güçlükler olmak üzere üç ana boyutta ele alınmıştır. Bu üç ana boyutun yanı sıra mekan ve malzeme yetersizlikleri, parasal sorunlar, örgütsel sorunlar ve kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunlar alt boyutları da ele alınmıştır.

Resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin okul yönetimi sırasında karşılaştıkları güçlükler; okul yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemleri, yöneticilik kıdemleri, görevleri, mezun oldukları okul türleri, görev yapmakta oldukları okul türleri, öğrenim durumları ve katılmış oldukları hizmet içi kurs ve seminer sayısı düzeylerine göre farklı olup olmadığı test edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde yapılan analizler çerçevesinde genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Araştırma örneklemini oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin demografik bilgilerinin incelenmesi ile elde edilen sonuçlar;

Örneklemin hemen hemen yarısı Beşiktaş diğer yarısı da Sarıyer ilçelerindeki okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla örneklem ile ilgili olarak ulaşılan sonuçların her iki ilçe içinde eşit oranda geçerli olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin cinsiyetleri değişkenine göre yüzdeler oranlarına bakıldığında örneklemdaki okul yöneticilerinin çok yüksek bir oranının erkek, düşük bir oranının ise kadın olduğu görülmektedir. Buradan okul yöneticiliği konusunda kadınların henüz istenilen sayıda görev almadıkları veya alamadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Toplumda öğretmenliğin bir kadın mesleği olduğu yönündeki genel yargının, konu okul yöneticiliği olunca geçerliliğini yitirmiş olduğu görülmektedir. Ayrıca gerek Beşiktaş gerekse Sarıyer ilçelerinde de durum örneklemele örtüşmektedir. Bu iki ilçede de tıpkı örnekleme olduğu gibi okul yöneticiliği konusunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere nispeten çok daha fazla oldukları görülmektedir. Bu veriler ışığında okul yöneticiliğinin adeta bir erkek mesleği halini almış olduğu değerlendirilmektedir.

Okul yöneticilerinin yaşları değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örneklemedeki okul yöneticilerinin yaş gruplarının oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örnekleme en çok yüzde oranına sahip olan grup 46 ve üstü yaş grubudur. Buna göre örnekleme yer alan okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunun orta yaş ve üstü yöneticiler olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetici atama ile ilgili olarak takip etmiş olduğu politikanın bir sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Öyle ki yönetici atamalarında mahkeme kararlarına karşın halen bir sınav uygulamasına gidilmemekte, kıdem esas alınmaktadır. Bu durumda genç okul yönetici adaylarının önünü tıkamakta okul yöneticiliklerine yaşça ve kıdemce daha eski olanlar getirilmektedir. Ayrıca Beşiktaş ilçesinde de durum örnekleme örtüşmektedir. Buna karşın Sarıyer ilçesinde 36-45 yaş grubundaki okul yöneticilerinin oranı 46 yaş ve üstü grubundaki yöneticilerle eşittir. Buna göre Sarıyer ilçesindeki okul yöneticileri Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerine göre daha gençtirler. Bu durum kıdem ve yaşları daha fazla olan okul yöneticilerinin daha köklü ve yerleşmiş bir okul yapısına sahip olan Beşiktaş ilçesindeki okullarda çalışmayı daha çok tercih ettikleri ve bu okullara daha kolay atanabildikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örneklemedeki okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunun 21 yıl ve üstü mesleki kıdemlerinin olduğu görülmektedir. Buna karşın en düşük yüzde oranını ise 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Buna göre okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunun mesleki kıdemleri oldukça fazladır. Bu durum okul yöneticilerinin yaşları değişkeni ile paralellik gösterirken, okul yöneticiliği kıdemi ile ters bir orantı oluşturmaktadır. Bu durum aşağıda okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi değişkeni açıklanırken ayrıca belirtilecektir. Mesleki kıdem değişkeni konusunda Beşiktaş ve Sarıyer ilçeleri de örnekleme benzerlik göstermektedir. Buna göre her iki ilçede de mesleki kıdemi 21 yıl ve üstü okul yöneticilerinin yüzde oranı diğer tüm gruplardan daha fazladır. 0-5 yıl arasında mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinin yüzde oranı ise en düşüktür. Bu iki ilçeyi kendi aralarında mukayese ettiğimizde ise Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerinin Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum yukarıda ifade edilen görüşü doğrular niteliktedir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri değişkenine göre örnekleme en büyük yüzdenin 0-5 yıl arasında yöneticilik görevi yapmış olanlar olduğu görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin yaşları ile okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri değişkenlerine tezdattır. Yani örnekleme yer alan okul yöneticilerinin yaşları çok, mesleki kıdemleri çok ancak yöneticilik kıdemleri azdır. Bu da örneklemedeki okul yöneticilerinin uzun yıllar öğretmenlik yaptıklarını göstermektedir. Ayrıca örneklemedeki okul yöneticilerinin öğretmenlikte okul yöneticiliğine göre daha tecrübeli oldukları da söylenebilir. Örnekleme gözlemlenen bu durumun aynı şekilde Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de gözlemlendiği bu ilçelerde de yöneticilik kıdemi değişkeninin en çok 0-5 yıl arasında görev yapan okul yöneticileri olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin görevleri değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örneklemedeki okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunu müdür yardımcısı grubunun oluşturduğu görülmektedir. Bu durum Beşiktaş ve Sarıyer ilçeleri içinde geçerlidir. Ayrıca Beşiktaş ilçesinde müdür başyardımcısı sayısının Sarıyer ilçesine göre çok daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan Beşiktaş ilçesindeki okulların Sarıyer ilçesindeki okullara nazaran yönetici kadroları itibarıyla daha kalabalık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin mezun oldukları okul değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örneklemedeki okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunu eğitim fakültesi mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Bu durum Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de örneklemele uyusmaktadır. Buradan okul yöneticilerinin çok büyük bir kısmının lisans mezuniyetlerinin okul yöneticiliği için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde çeşitli mühendislik fakültelerinden mezun olmuş olan birçok mühendisin Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki resmi okullarda öğretmenlik yapıyor olduğu gerçeğinden hareketle bu gibi kişilerin eğitim yöneticiliklerindeki oranının çok düşük olması eğitim adına sevindiricidir. Herkes en iyi bildiği ve eğitimini aldığı işi yapmalıdır. Hele hele bu iş öğretmenlik ise, alternatifsizlikler sonucunda mecbur kalınmasından ötürü seçilmiş olan bir meslek haline asla ama asla getirilmemelidir.

Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türü değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örneklemedeki okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunu genel liselerde görev yapanlar grubunun oluşturduğu görülmektedir. Bu durumdan örnekleme tıpkı ülke genelinde olduğu gibi halen mesleki eğitime gereken önem ve ilginin gösterilmemiş olduğu sonucuna

ulaşmaktadır. Örnekleme genel liselerde görev yapan okul yöneticilerini sırasıyla Anadolu meslek liselerinde görev yapanlar ve meslek liselerinde görev yapanlar izlemektedir. Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerini bu değişkene göre mukayese ettiğimizde Beşiktaş ilçesinde en büyük yüzde oranını Anadolu liselerinin oluşturduğu bunu Anadolu meslek liseleri ve genel liselerin takip ettiği görülmektedir. Sarıyer ilçesinde ise en büyük yüzde oranını çok büyük bir farkla genel liseler oluşturmakta olup, onu Anadolu meslek liseleri ve ticaret meslek liseleri takip etmektedir. Sarıyer ilçesindeki en düşük oranı ise Anadolu liseleri oluşturmaktadır. Bu değişken açısından incelendiğinde iki ilçenin birbirine tezat bir durum oluşturduğu görülmektedir. Bu tezatlık okul yöneticilerinin görevleri değişkenine de tesir ederek Beşiktaş ilçesinde müdür başyardımcısı sayısının Sarıyer ilçesinden fazla çıkmasına neden olan etkenlerden birisidir. Öyle ki Anadolu liselerinde bir müdür başyardımcısı kadrosunun ihdas edilmesi için öğrenci sayısının 500'ü geçmesi yeterli iken genel liselerde bu sayı 1200'ü geçmelidir. Beşiktaş ilçesinde Anadolu liselerinin neredeyse tamamının sayısı 500'ü geçerken Sarıyer ilçesinde genel liselerden çok azının sayısı 1200'ü geçebilmektedir. Bu da böyle bir sonuç doğurmaktadır. Ayrıca Beşiktaş ilçesinde en yüksek olan Anadolu lisesi okul türü oranının Sarıyer ilçesinde en düşük okul türü oranını oluşturması bu iki ilçe arasında Sarıyer ilçesinin aleyhine olacak şekilde bir öğrenci göçünün yaşanmasına neden olmaktadır. Sarıyer ilçesinde ikamet ettikleri halde Anadolu lisesi gibi nitelikli okulların sayısının yok denecek kadar az olması burada yaşayan öğrencileri Beşiktaş ilçesindeki Anadolu liselerini tercih etmeye yönlendirmektedir. Bu da her yıl açıklanan ÖSS başarı oranlarında Beşiktaş ilçesinin Sarıyer ilçesine oranla çok daha başarılı olması sonucunu doğurmaktadır. Anadolu lisesi türündeki nitelikli okulların öğrencilerinin yanı sıra öğretmenleri de sınavla seçildiğinden bu okullar öğrenciler için bir cazibe merkezi olmaktadır. Dolayısıyla Beşiktaş ilçesi nitelikli öğretmen ve öğrenci göçü alırken Sarıyer ilçesi bu anlamda göç vermektedir. Ayrıca bu durum Beşiktaş ilçesinde dershanecilik sektörünün Sarıyer ilçesine oranla çok daha fazla gelişmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da, Beşiktaş ilçesinde eğitim sektöründen kaynaklanan bir ekonomik canlılık yaşanmakta Sarıyer ilçesi ise bu yönden sönük kalmaktadır. Bu göç Sarıyer ilçesinde son yıllarda açılan bir Anadolu öğretmen lisesi ile bir Anadolu lisesi sayesinde kısmen de olsa yavaşlamıştır. Ancak halen yeterli düzeye ulaşamamıştır.

Okul yöneticilerinin öğrenim durumu değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örnekleme okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu

görülmektedir. Doktora yapmış olan okul yöneticisi bulunmazken, lisans yapmış olanlara oranla oldukça düşük bir oranda olmakla birlikte bir kısım yüksek lisans yapan okul yöneticisi bulunmaktadır. Bu durum Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de örnekleme uyuşmaktadır. Bu iki ilçeyi kendi aralarında mukayese ettiğimizde ise Beşiktaş ilçesinde yüksek lisans yapmış olan okul yöneticisi sayısının Sarıyer ilçesine oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Buradan Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin eğitim düzeylerinin Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerine nazaran daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmet içi eğitim, kurs, seminer sayısı değişkenine göre yüzdelik oranlara bakıldığında örneklemedeki okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğunu 4- 7 defa grubundaki okul yöneticilerinin oluşturduğu görülmektedir. Bu grubu 0- 3 defa grubundaki okul yöneticileri takip etmektedir. Hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerindeki en büyük oranı 4- 7 defa grubundakiler oluşturmakla birlikte 16 ve daha fazla grubundakilerin Beşiktaş ilçesinde Sarıyer ilçesine göre çok daha fazla oldukları görülmektedir. Buna göre Beşiktaş ilçesindeki okul yöneticileri Sarıyer ilçesindeki okul yöneticilerine göre hizmet içi eğitim, kurs ve seminerlere daha çok katılmıştır. Buradan çıkartılabilecek bir diğer sonuçta Beşiktaş ilçesinde okul yöneticilerine yönelik olarak düzenlenen hizmet içi eğitim, kurs, seminer sayısı Sarıyer ilçesine göre daha fazladır.

2. Araştırma örneklemini oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin görevlerini yaparken karşılaştıkları güçlük boyutlarının incelenmesi ile elde edilen sonuçlar;

Örnekleme olduğu gibi hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu, kendi algıları doğrultusunda Fiziki ve Ekonomik Güçlükler ana boyutunda yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Bununla birlikte Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticileri Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerine göre fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutunda yer alan sorunlarla daha çok karşılaşmaktadır.

Örnekleme olduğu gibi hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu, kendi algıları doğrultusunda Kurumsal Güçlükler ana boyutunda yer alan sorunlarla ilgili olarak kararsız kalmışlardır. Bununla birlikte sorun yaşamayan okul yöneticilerinin sayısı sorun yaşayan okul yöneticilerinin sayısına göre daha fazladır. Beşiktaş ilçesinde kurumsal güçlükler ana

boyutunda yer alan güçlüklerle ilgili sorun yaşamayan okul yöneticilerinin sayısı Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticileri sayısına göre daha fazladır.

Örnekleme olduğu gibi hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu, kendi algıları doğrultusunda Beşeri Güçlükler ana boyutunda yer alan sorunlarla karşılaşmamaktadır. Nitekim beşeri güçlüklerle karşılaşan yöneticilerin sayısı oldukça düşük olup karşılaşmayan yöneticilerin sayısı da oldukça fazladır. Gerek Beşiktaş gerekse Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin çok az bir kısmı beşeri güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticileri Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerine göre çok daha az beşeri güçlükle karşılaşmaktadır.

Örneklemedeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin, kendi algıları doğrultusunda Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Mekan ve Malzeme Yetersizlikleri Alt Boyutunda yer alan sorunlarla ilgili olarak yüzde çoğunluğu kararsız kalmıştır. Mekan ve malzeme yetersizlikleri ile ilgili sorun yaşayan yöneticilerle yaşamayan yöneticilerin oranı hemen hemen aynıdır. Bununla birlikte Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinden mekan ve malzeme yetersizlikleri alt boyutu ile ilgili sorun yaşamayanların sayısı yaşayanların sayısına göre daha fazladır. Sarıyer ilçesinde ise Beşiktaş ilçesinin aksine mekan ve malzeme yetersizlikleri alt boyutu ile ilgili sorun yaşayan yöneticilerin sayısı yaşamayan yöneticilerin sayısına göre daha fazladır.

Örnekleme olduğu gibi hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu, kendi algıları doğrultusunda Fiziki ve Ekonomik Güçlüklerden Parasal Sorunlar Alt Boyutunda yer alan sorunlarla karşılaşmaktadır. Bununla birlikte Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticileri Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerine nazaran bu alt boyutta yer alan sorunlarla daha çok karşılaşmaktadır.

Örnekleme olduğu gibi gerek Beşiktaş ve gerekse Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerden Fiziki ve ekonomik güçlükler ana boyutunda yer alan mekan ve malzeme yetersizlikleri alt boyutu ile parasal sorunlar alt boyutunu karşılaştırdığımızda parasal sorunlarla karşılaşan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin oranı mekan ve malzeme yetersizlikleri sorunları ile karşılaşan okul yöneticilerinin oranına göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Örnekleme olduğu gibi hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu, kendi algıları doğrultusunda Kurumsal Güçlüklerden Örgütsel Sorunlar Alt Boyutunda yer alan sorunlarla ilgili olarak kararsız kalmışlardır. Örnekleme sorun yaşamayan okul yöneticileriyle sorun yaşayan okul yöneticilerinin oranı hemen hemen aynıdır. Bununla birlikte Beşiktaş ilçesinde örgütsel sorunlarla karşılaşmayan yöneticilerin sayısı karşılaşan yöneticilerin sayısından daha fazladır. Sarıyer ilçesinde ise aksine örgütsel sorunlarla karşılaşan yöneticilerin sayısı karşılaşmayan yöneticilerin sayısından daha fazladır.

Örnekleme olduğu gibi hem Beşiktaş hem de Sarıyer ilçelerinde görev yapan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin yüzde çoğunluğu, kendi algıları doğrultusunda beşeri güçlükler ana boyutunda kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunlar alt boyutunda yer alan güçlüklerle karşılaşmamaktadır. Nitekim kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşan yöneticilerin sayısı oldukça düşük olup karşılaşmayan yöneticilerin sayısı da oldukça fazladır. Gerek Beşiktaş gerekse Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin çok az bir kısmı kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşmaktadır. Ayrıca Sarıyer ilçesinde kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunlarla karşılaşan yönetici sayısı Beşiktaş ilçesine göre daha azdır.

3. Yukarıda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlükler ana boyutlarının birbirleriyle mukayese edilmesiyle ulaşılan sonuçlar;

Örneklemedeki okul yöneticilerinin kendi algıları doğrultusunda en fazla güçlük yaşadıkları ana boyut fiziki ve ekonomik güçlükler boyutudur. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları ikinci büyük güçlük ana boyutu ise kurumsal güçlükler boyutudur. Örneklemedeki okul yöneticilerinin en az karşılaştıkları güçlük boyutu ise beşeri güçlükler ana boyutudur.

Bu durum ana boyutlarla ilgili olarak Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de örnekleme uyuşmaktadır. Ayrıca Sarıyer ilçesinin fiziki- ekonomik güçlükler ile kurumsal güçlükleri Beşiktaş ilçesine nazaran daha çok yaşadığı, ancak beşeri güçlükler ana boyutunda daha az güçlkle karşılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. Yukarıda yapılan değerlendirmeler ile ilgili olarak mekan ve malzeme yetersizlikleri, parasal sorunlar, örgütsel sorunlar, kişisel özellikler alt boyutlarının birbirleriyle mukayese edilmesiyle ulaşılan sonuçlar;

Örneklemedeki okul yöneticilerinin en çok karşılaştıkları güçlükler çoktan aza doğru sıralandığında parasal sorunların ilk sırada yer aldığı bunu, mekan ve malzeme yetersizliklerinin takip ettiği, ardından örgütsel sorunlar ve kişisel özellikler ile ilgili sorunların geldiği görülmektedir. En çok karşılaşılan ilk iki sorun fiziki- ekonomik güçlükler ana boyutunun alt boyutlarıdır. En çok karşılaşılan üçüncü sıradaki sorun ise kurumsal güçlükler ana boyutuna ait alt boyuttur. Son olarak ifade edilen ve aslında karşılaşıma oranı diğer alt boyutlarla mukayese edildiğinde oldukça düşük olan kişisel özellikler boyutu ise beşeri güçlükler ana boyutunun alt boyutudur.

Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin Beşiktaş ilçesinde görev yapan okul yöneticilerine göre parasal sorunlar, mekan ve malzeme sorunları ve örgütsel sorunlar alt boyutlarını daha çok hissederken, kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunlar alt boyutunu daha az hissetmektedirler. Bu elde edilen sonuçlar doğrultusunda Sarıyer ilçesinin Beşiktaş ilçesine nazaran hipotezi daha çok destekler nitelikte bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar çalışmanın hipotezini oluşturan “Resmi orta öğretim kurumlarında yöneticilerin yönetimde karşılaştığı güçlüklerin, beşeri güçlüklerden yani yöneticilerin kişisel özelliklerinden (yaş, tahsil, öz güven, iletişim becerileri vb.) çok fiziki- ekonomik ve kurumsal etkenlerden (mekan ve malzeme yetersizlikleri, parasal sorunlar, örgütsel sorunlar) kaynaklandığı ” hipotezini destekler niteliktedir. Giriş bölümünde de ifade edilmiş olan bu varsayım yukarıda ifade edilen nedenlerle tutarlı çıkmıştır.

5. Araştırma örneklemini oluşturan resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile karşılaştıkları güçlükler arasında anlamlı farklılığın olup olmadığının incelenmesi ile elde edilen sonuçlar;

Örneklemedeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik ve kurumsal güçlüklerin yöneticilerin kadın ya da erkek olmasına göre fark etmediği, beşeri güçlüklerin ise yöneticilerin kadın ya da erkek olmasına göre fark ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örneklemedeki kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha fazla beşeri güçlüklerle karşılaşmaktadır. Ayrıca gerek Beşiktaş gerekse Sarıyer ilçelerinde okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlüklerin tümü ile yöneticilerin kadın ya da erkek olmasına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir.

Örneklemedeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik ve kurumsal güçlüklerin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre fark ettiği,

beşeri güçlüklerin ise yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre fark etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre örneklemdaki Anadolu öğretmen liselerinde görev yapan okul yöneticileri en fazla fiziki- ekonomik güçlükle karşılaşmaktadır. Bunu sırasıyla genel liseler, diğer liseler (kız meslek vb.), Anadolu meslek liseleri, imam hatip liseleri, Anadolu liseleri ve ticaret meslek liseleri takip etmektedir. Örneklemda Ticaret meslek liselerinde görev yapan okul yöneticileri en az fiziki- ekonomik güçlüklerle karşılaşmaktadır. Ayrıca örneklemdaki genel liselerde ve imam hatip liselerinde görev yapan okul yöneticileri en fazla kurumsal güçlükle karşılaşmaktadır. Bunları sırasıyla Anadolu meslek liseleri, Anadolu liseleri, diğer liseler, Anadolu öğretmen lisesi ve ticaret meslek liseleri takip etmektedir. Örneklemda ticaret meslek liselerinde görev yapan okul yöneticileri en az kurumsal güçlükle karşılaşmaktadır.

Beşiktaş ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki- ekonomik ve kurumsal güçlüklerin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre fark etmediği, beşeri güçlüklerin ise yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre fark ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre Beşiktaş ilçesindeki Anadolu liselerinde görev yapan okul yöneticileri en fazla beşeri güçlükle karşılaşmaktadır. Bunu sırasıyla Anadolu meslek liseleri, ticaret meslek liseleri, diğer liseler ve genel liseler takip etmektedir. Beşiktaş ilçesinde genel liselerde görev yapan okul yöneticileri en az beşeri güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki- ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlüklerin yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre fark ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre Sarıyer ilçesindeki diğer liseler grubunda görev yapan okul yöneticileri en fazla fiziki-ekonomik güçlükle karşılaşmaktadır. Bunu sırasıyla Anadolu öğretmen liseleri, Anadolu meslek liseleri, genel liseler, Anadolu liseleri, imam hatip liseleri ve ticaret meslek liseleri takip etmektedir. Sarıyer ilçesinde ticaret meslek liselerinde görev yapan okul yöneticileri en az fiziki- ekonomik güçlükle karşılaşmaktadır. Ayrıca Sarıyer ilçesindeki Anadolu liselerinde görev yapan okul yöneticileri en fazla kurumsal güçlükle karşılaşmaktadır. Bunu sırasıyla genel liseler, Anadolu meslek liseleri, imam hatip liseleri, diğer liseler, Anadolu öğretmen liseleri ve ticaret meslek liseleri takip etmektedir. Sarıyer ilçesinde ticaret meslek liselerinde görev yapan okul yöneticileri en az kurumsal güçlükle karşılaşmaktadır. Bununla birlikte Sarıyer ilçesindeki genel liselerde çalışan okul yöneticileri en fazla beşeri güçlükle karşılaşmaktadır. Bunu sırasıyla diğer lise grupları, Anadolu meslek liseleri, Anadolu öğretmen liseleri, Anadolu liseleri, imam hatip liseleri ve ticaret meslek

liseleri takip etmektedir. Sarıyer ilçesinde ticaret meslek liselerinde görev yapan okul yöneticileri en az beşeri güçlkle karşılaşmaktadır. Sarıyer ilçesinde Anadolu liseleri ile imam hatip liselerinde görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları beşeri güçlüklerin sıra ortalamaları ise eşittir.

Örneklemdaki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlüklerin yöneticilerin öğrenim durumlarına göre fark etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Beşiktaş ilçesinde ise resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik güçlüklerin yöneticilerin öğrenim durumlarına göre fark ettiği, kurumsal ve beşeri güçlüklerin ise yöneticilerin öğrenim durumuna göre fark etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre Beşiktaş ilçesinde öğrenim durumu yüksek lisans olan okul yöneticileri öğrenim durumu lisans olan okul yöneticilerine göre daha fazla fiziki-ekonomik güçlkle karşılaşmaktadır. Sarıyer ilçesindeki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlüklerin yöneticilerin öğrenim durumlarına göre fark etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklemdaki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki-ekonomik, kurumsal ve beşeri güçlüklerin yöneticilerin yaşlarına, mesleki kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine, görev türlerine, mezun oldukları okul türlerine, aldıkları hizmet içi eğitim kurs-seminer sayılarına göre fark etmediği, bu durumun Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerinde de örnekleme uyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örneklemdaki resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlük ana boyutlarının tümü arasında orta düzeyde pozitif korelasyonel ilişki bulunmuştur. Resmi ortaöğretim kurumu okul yöneticilerinin karşılaştıkları fiziki- ekonomik güçlükler arttıkça kurumsal güçlükler ve beşeri güçlükler artmaktadır. Kurumsal güçlükler arttıkça da fiziki-ekonomik güçlükler ve beşeri güçlükler artmaktadır. Sonuçta bu ana güçlük boyutlarından herhangi biri arttığında diğeri de artmaktadır.

6. Ulaşılan tüm sonuçların incelenilmesi neticesinde evrende yer alan resmi ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin karşılaştıkları güçlüklerin en aza indirgenmesi için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir;

- Yöneticiler büyük okullarda daha çok sorunla karşılaşmaktadır. Öğrenci sayıları binlerle ifade edilen büyük okullar yerine küçük okullar yapımı yoluna gidilebilir.
- Nüfusun hareket halinde olduğu bölgelere sökülüp taşınabilir okullar inşa edilmeli

ve bu suretle ölü yatırımların önüne geçilerek milli eğitimin zaten yeterli olmayan kaynakları heba edilmemelidir.

- Okul yöneticiliği maddi ve manevi açıdan cazip hale getirilmelidir.
- Okul yöneticileri okul yönetimi, iletişim, liderlik, yönetim kuramları vb. konularda işletme eğitiminden geçirilmelidir.
- Yeni atanacak okul yöneticilerine bu konuda en az altı aylık bir eğitim programına katılmış olma zorunluluğu getirilmeli ve MEB bu eğitimi planlayarak üniversitelerin ilgili bölümleri ile koordineli olarak yönetici adaylarına uygulamalıdır.
- Okul yöneticileri yönetim alanında yüksek lisans ve doktora yapmaya teşvik edilmelidir.
- Mevzuat, bütçe uygulamaları, öğrenci işleri gibi okullardaki mesainin büyük bir kısmını oluşturan konularda yetkin kişilerce hizmet içi eğitim kursları düzenlenmesi sağlanmalı ve bunlara katılım teşvik edilmelidir.
- Okul yöneticilerine yetkileri nispetinde sorumluluklar verilmelidir. Yetki ve sorumlulukları gözden geçirilmelidir.
- Okul müdürlerine diğer yöneticilerin seçiminde söz hakkı tanınmalı kendi çalışma ekibini oluşturmasına izin verilmelidir.
- Okullarda yardımcı hizmetler sınıfında personel alımı yerine hizmet alımı sistemine geçilmelidir.
- Okullara eğitim öğretimi aksatmamak kaydıyla gelir getiren faaliyetlerde (sinema, otopark, reklam, sergi, toplantı vb.) izin verilmeli ya da okullara merkezi bütçeden yeterince ödenek ayrılmalı yöneticiler parasal konularda veliler ve çevre ile yüz göz edilmemeli, karşı karşıya getirilmemelidir.
- Üst düzey yöneticiler popülaritelerini artırmak için özellikle basına yansıyan konularda gerekli araştırma ve incelemeleri yapmadan okul yöneticileri ile ilgili beyanatlarda bulunmamalı bu konuda astları olan okul yöneticilerine güven vermelidirler.
- Okul bina ve eklentilerinde yapılan her türlü onarımlarda teslim alma aşamasında okul müdürünün yanı sıra mahalle muhtarı ve okul aile birliği temsilcisinin de bulunduğu bir komisyon kurulmalı bu komisyonunda görüşü alınmalıdır. Bu komisyonun eksik gördüğü onarımlar tamamlanmadan firmalardan teslim

alınmamalıdır.

- Okul yöneticiliği rasgele seçilmiş bir iş olmaktan çıkartılmalı bu işi bu konuda eğitim görmüş kariyer ve liyakat sahibi kişiler yapmalıdır. Bunun içinde okul yöneticiliği hem ekonomik hem de sosyal haklar yönünden daha cazip hale getirilmelidir.
- Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticiliğinin toplum nazarındaki itibarını sağlamak amacıyla tıpkı “Eğitime yüzde yüz destek”, “Haydi kızlar okula” gibi kampanyalar düzenlenmeli, bazı mesnetsiz haber, yayın ve televizyon dizilerinin oluşturduğu olumsuz intibalar silinmelidir.
- Üst düzey yönetici ve bürokratlar ile siyasiler, okul yöneticilerine karşı tıpkı onlardan bekledikleri gibi insan kaynakları yönetimine uygun tarzda yaklaşmalıdır. Görüşlerini dinlemeli gerektiğinde fikirlerini dikkate almalı kısacası kadife gibi olmalıdırlar.
- Okul rehber öğretmenleri sık sık toplantılar yapılarak okullardan çekilmemeli, onlara en çok ihtiyaç duyulan yerin okul olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir.
- Kadın yöneticilerin sayısının erkek yöneticilerin sayısı ile dengeli hale getirilmesi için çalışmalar yapılmalı. Bayan öğretmenler okul yöneticisi olması için teşvik edilmelidir.
- Merkezi yönetim, okulların ders araç gereçlerinin sağlanması, yönetici atamaları vb. konulardaki yetkilerini valilik ve il milli eğitim müdürlüklerine devretmeli, bu konuda yerinden yönetim anlayışına geçilerek okulların ihtiyaçlarının daha yerinde tespiti sağlanarak giderilmesi noktasında kolaylık sağlanmalıdır.
- Okul yöneticiliği ile ilgili olarak alınmış olan Milli Eğitim Şura kararları hayata geçirilmeli, bu konuda siyasilerin etkisi ve kurumsallaşma eksiklikleri ortadan kaldırılmalı, sık sık sistemin dinamikleri ile oynanmamalıdır.
- Asıl olan öğretmenliktir anlayışı okul yöneticiliği için geçerli olmamalıdır. Okul yöneticiliği ayrı bir meslek dalı olarak değerlendirilmeli ve yetkin okul yöneticilerinin yetiştirilmesi için politikalar geliştirilmelidir.
- Her okulun öğrenci sayısı, bina tesis ve eklentilerinin durumu ve okulun niteliğine göre merkezi bir bütçesi olmalı, bu bütçeden harcama yapma yetkisi okul müdürünün başkanlığında aile birliği ve öğretmenlerinde içerisinde bulunduğu bir komisyonca yapılmalıdır. Bu bütçe okulun temizlik, bakım, onarım, personel,

kırtasiye vb. giderlerini karşılayabilecek büyüklükte olmalı, okul yöneticileri para toplayan kişi imajından kurtarılmalıdır.

- Mesleki eğitimin önündeki engeller kaldırılmalı, böylece farklı okul türleri arasındaki öğretmen, derslik, sınıf mevcudu dağılımlarındaki dengesizlikler giderilmelidir.
- Okul yöneticilerinin görev tanımlarından eğitim öğretim dışındaki özellikle müteahhitlik konuları ile ilgili işler çıkartılmalı, bu konuda ya hizmet alımına gidilmeli ya da okullarda bu işler için ayrıca kadrolar oluşturulmalıdır.
- Ekonomik durumu iyi olan öğrencilere bedava kitap dağıtılmayarak buradan elde edilecek olan tasarruf okullara elektrik, su, telefon, yakacak gideri olarak kullanılmak üzere ödenek olarak gönderilmelidir.
- Okulların öğretmen eksiklikleri giderilmelidir.
- Elektronik ortamda yapılan yazışmalar dışında ayrıca kağıt çıktısı alınarak yazışma yapılmamalı, mümkün olduğunca iş ve işlemlerdeki bürokratik basamaklar azaltılmalıdır.
- Okulların güvenlik ve çevre temizlikleri konusunda yerel yönetimler, sağlık ve emniyet birimleri okul yöneticilerine karşı daha yardımcı bir tavır takınmalıdırlar.
- Okul türleri azaltılarak bu nedenle yaşanan karmaşa ve farklı uygulamalara son verilmeli, program çeşitliliği ilkesi benimsenmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar ve Tezler

- Açıkalin, A., ‘‘Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi’’ Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Açıkalin, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998.
- Akyüz, Y., Türk Eğitim Tarihi, Ankara, 1982.
- Arıkan, G., ‘‘Milli Eğitim Bakanlığı’nın Okul Yöneticilerini Atama Sürecinde İzlediği Politikaların ve Uygulamaların İncelenmesi’’ Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Aydın, İ., ‘‘Okul Çevre İlişkileri’’ Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler, Ankara, 2000.
- Balcı, A., ‘‘Toplam Kalite Yönetimi’’ Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Başaran, İ. E., Eğitime Giriş, Ankara, 1994.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek, Ankara, 2000.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1991.
- Büyüköztürk, ř., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara, 2006.
- Can, N., ‘‘Okul Örgütünü Etkileyen Etkenler’’ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Celep, C., Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik, Ankara, 2004.
- elik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2000.
- elik, V., ‘‘Liderlik’’ Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Dilaver, H. H., ‘‘Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları’’ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Gürsel, M., Okul Yönetimi (Kuramsal ve Uygulamalı), Konya, 2003.
- Güçlüol, K., Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Ankara, 1985.
- Helvacı, M. A., ‘‘Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları’’ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Helvacı, M. A., ‘‘Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları’’ Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi,

- (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Karip, E., “Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1996.
- Keskinliç, K., “Yönetim ve Okul Yönetimi İle İlgili Temel Kavramlar” Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Keskinliç, K., “Yönetim Süreçleri” Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Keskinliç, S. B., “Yönetim Kurumları” Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Küçükahmet, L., Öğretim İlke ve Yöntemleri, Ankara, 1995.
- Özdamar, K., Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi, C.I., Eskişehir, 1999.
- Özdemir, S., “Değişme ve Yenileşme” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Sarıtaş, M., “Okulda Yönetimsel İş ve İşlemler” Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. K. Keskinliç), Ankara, 2007.
- Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2002.
- Şişman, M., “Türk Eğitim Sistemi” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Şişman, M. & Turan, S., “Eğitim ve Okul Yönetimi” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Taymaz, H., İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Ankara, 2003.
- Tavşancıl, E., Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara, 2002.
- Terzi, A. R., “İletişim ve Sosyal Etkileşim” Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, (Ed. Y. Özden), Ankara, 2005.
- Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, 2003.
- Makaleler**
- Akçay, A., “Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.157, Ankara, Kış 2003.
- Akyüz, Ü., “Okul Yönetimi ve Öğretimin Değerlendirilmesi” Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, C.8, S.85, Ankara, Mart 2007.

- Altun, Akbaba, S. & Kirkit, G., “Okul Yöneticilerinin Basındaki İmajı” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.41, İstanbul, Kış 2005.
- Arslan, H., Kuru, M. & Satıcı, A., “İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.44, Ankara, Güz 2005.
- Atay, K., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı” Çağdaş Eğitim Dergisi, C.26, S.277, Ankara, 2001.
- Atay, K., “Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.31, İstanbul, Yaz 2002.
- Aycan, Z., “Paternalizm Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma” Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, İstanbul, Ekim 2001.
- Aydoğan, İ. & Yaylacı, F., “Eğitim Yöneticisinin Takdir Yetkisi” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.171, Ankara, Yaz 2006.
- Bakioğlu, A., “Öğrenci Sayısının Okul Yönetimine Etkisi ve Okul Kalitesi” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.11, İstanbul, 1999.
- Balcı, A., “Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırma” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.24, S.2, Ankara, 1991.
- Balcı, Bucak, E., “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi Yönetimde Ast Üst İlişkileri” Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.7, Muğla, Bahar 2002.
- Bozkurt, E., “Bireylerin İletişim Sorunları ve İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.142, Ankara, Nisan-Mayıs-Haziran 1999.
- Bulduk, S. & Oktar, İ., “Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğretmenlik Davranışlarının Değerlendirilmesi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.142, Ankara, Nisan-Mayıs-Haziran 1999.
- Can, N. & Çelikten, M., “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.148, Ankara, Ekim-Kasım-Aralık 2000.
- Cemaloğlu, N., “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.153-154, Ankara, Kış-Bahar 2002.

- Ceylan, A., “Etkili İletişim Geliştirmede Aktif Dinlemenin Önemi” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Öneri, C.2, S.7, İstanbul, Haziran 1997.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E.T., “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.170, Ankara, Bahar 2006.
- Çelikkaya, H., “Okul Yöneticisinin Eğitici ve Yönetici Özellikleri” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.11, İstanbul, 1999.
- Çelikten, M., “Okul Müdürlerinin Bilgisayar Kullanma Becerileri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.155-156, Ankara, Yaz-Güz 2002.
- Çetin, M. & Özcan, K., “Okul Yöneticilerinin Etik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.20, İstanbul, 2004.
- Çubukçu, Z. & Döndar, İ., “Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.157, Ankara, Kış 2003.
- Demirtaş, H., Üstüner, M. & Özer, N., “Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul ile İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, İstanbul, 2007.
- Demirtaş, Z., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.44, Ankara, Güz 2005.
- Ensari, H., “Eğitim Yönetiminde Kadın” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.3, İstanbul, 1991.
- Ergin, A. & Çınkır, Ş., “Eğitim Yönetiminde Kadınlar” Eğitim Araştırmaları Dergisi, C.5, S.18, Ankara, 2005.
- Erol, F., “Okul Müdürlerinin Görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.31, İstanbul, Kış 1995.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. & Büyükelbaşı, Ö., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.19, İstanbul, 2004.
- Güçlü, N., “Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.160, Ankara, Güz 2003.

- Hesapçioğlu, M. & Bakioğlu, A., ‘‘Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü: Düşünmek’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.9, İstanbul, 1997.
- Hesapçioğlu, M. & Meriç, B., ‘‘Okul Binalarının Tasarımı, Türkiye ve İstanbul İlinde Eğitim Tesisleri-Nüfus İlişkisi-Eğitim Planlaması ve Ekonomisi Açısından Bir Ön Çözümleme’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.6, İstanbul, 1994.
- Karaköse, T., ‘‘Okul Yöneticisinin Kültürel Liderliği’’ Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, C.7, S.82, Ankara, Aralık 2006.
- Korkmaz, M., ‘‘Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.43, İstanbul, Yaz 2005.
- Korkmaz, M., ‘‘Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.46, İstanbul, Bahar 2006.
- Kulaksızoğlu, A., ‘‘Ergen-Aile Çatışmaları İle Annenin Tutumları Arasındaki İlişki ve Ergenin Problemleri’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.1, İstanbul, 1989.
- Memduhoğlu, H. B., ‘‘Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı’’ Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.176, Ankara, Güz 2007.
- Mozakoğlu, M., ‘‘Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Eğitim Yönetimine Yaklaşımı’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.12, İstanbul, 2000.
- Okutan, M., ‘‘Okul Müdürlerinin İdari Davranışları’’ Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.157, Ankara, Kış 2003.
- Onural, H., ‘‘Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri’’ Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.11, S.41, Ankara, 2005.
- Öksüz, Y., ‘‘Ergenin Kişilik Gelişiminde Ebeveynin Rolü’’ Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.155-156, Ankara, Yaz-Güz 2002.
- Ölçüm, Çetin, M., ‘‘Okul Yöneticileri ve Öğretmenlere Göre Örgüt Kültürü’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.11, İstanbul, 1999.
- Özcan, A. O., ‘‘Atatürk’ün Eğitim Görüşü’’ Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi

- Eğitim Bilimleri Dergisi, S.1, İstanbul, 1989.
- Özdayı, N., “Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.13, İstanbul, 2001.
- Özdemir, A., “Öğretmen Streslerinin Azaltılmasında Okul Müdürlerinin Rolü” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.138, Ankara, Nisan-Mayıs-Haziran 1998.
- Özdemir, İ., “Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticisinin Rolü” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.35, İstanbul, Yaz 2003.
- Özden, Y., “Okul Yöneticilerinin Öğrenme-Öğretme Sürecine İlişkin Tutumları” Milli Eğitim Eğitim-Sanat- Kültür Dergisi, S.141, Ankara, Ocak-Şubat-Mart 1999.
- Özmen, F. & Yörük, S., “Okul Yöneticilerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği Ölçeğinin Geliştirilmesi” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.174, Ankara, Bahar 2007.
- Sarpkaya, R., “İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler, S.1, Ankara, Mayıs 2003.
- Sungur, N., “Orta Yaş Yöneticilerinin Problemleri Üzerine Bir Ön Tarama” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.6, İstanbul, 1994.
- Şahin, S., “Okul Merkezli Yönetim Uygulamaları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.9, S.36, İstanbul, Güz 2003.
- Şahin, S., “Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, S.2, İstanbul, Kasım 2004.
- Şahin, S., “Okul Müdürü ve Öğretmenler ile Okulun Bazı Özellikleri Açısından Okul Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.39, İstanbul, Yaz 2004.
- Tan, H., “Türk Eğitiminde Kalite Sorunu” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, S.1, İstanbul, 1989.
- Terzi, A. R., “İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.43, Ankara, Yaz 2005.
- Terzi, A.R. & Kurt, T., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının

- Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” Milli Eğitim Dergisi Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, S.166, Ankara, Bahar 2005.
- Terzi, Ş. R., “Milli Eğitim Bakanlığında Orta Kademe Eğitim Yönetici Adaylarının Görev Öncesi Hizmetiçi Eğitimi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.133, Ankara, Ocak-Şubat-Mart 1997.
- Turan, S., “Teknolojinin Okul Yönetiminde Etkin Kullanımında Eğitim Yöneticisinin Rolü” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.8, S.30, Ankara, Bahar 2002.
- Turan, S. & Ebiçlioğlu, N., “Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.8, S.31, İstanbul, Yaz 2002.
- Türkeli, Y., “Güven Sorumluluk Yetki ve Bürokrasi Çıkmazı” Çağdaş Eğitim Dergisi, C.9, S.86, Ankara, 1984.
- Türnüklü, A., “Lise Yöneticilerinin Çatışma Çözüm Strateji ve Taktiklerinin Sosyal Oluşturmacılık Kuramı Perspektifinden İncelenmesi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.42, İstanbul, Bahar 2005.
- Ünal, S., “Öğretmenleri İşe Güdülemeye Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi, S.147, Ankara, Temmuz-Ağustos-Eylül 2000.
- Yurtsever, G., “Türk Yöneticilerinin Ahlaki Karar Vermesini Etki Eden Unsurlar” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Öneri, C.2, S.7, İstanbul, Haziran 1997.

Mevzuat

- Lise ve Orta Okullar Yönetmeliği Resmi Gazete Sayı: 11868, Tarih 28.11.1964.
- MEB, Anadolu Güzel Sanatlar Liseleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 23792, Tarih 20.08.1999.
- MEB, Anadolu Liseleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 23867, Tarih 05.11.1999.
- MEB, Anadolu Öğretmen Liseleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 23455, Tarih 06.09.1998.
- MEB, Fen Liseleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 23579, Tarih 10.01.1999.
- MEB’e Bağlı Okul ve Kurumların Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, Resmi Gazete Sayı: 23782, Tarih 10.08.1999.
- MEB, Okul-Aile Birliği Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı:25831, Tarih 31.05.2005.
- MEB, Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 25664,

Tarih 08.12.2004.

MEB, Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Resmi Gazete Sayı: 26098,

Tarih 04.03.2006.

MEB, Sosyal Bilimler Liseleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 25292, Tarih 17.11.2003.

MEB, Spor Liseleri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 25714, Tarih 01.02.2005.

MEB, Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 Numaralı Kanun), Resmi Gazete Sayı: 21226, Tarih 12.05.1992.

MEB, Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayı: 26856, Tarih 24.04.2008.

Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 Numaralı Kanun), Resmi Gazete Sayı: 14574, Tarih 24.06.1973.

İnternet Kaynakları

<http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/1739.htm> (29.12.2007)

<http://bilecik.meb.gov.tr/kanun/3797.htm> (29.12.2007)

http://dogm.meb.gov.tr/din_ogretimi.htm (06.01.2008)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=etogm-tarih (23.12.2007)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=etogm-vizyon (23.12.2007)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=100&konu=etogm-misyon (23.12.2007)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=200&konu=bolum_atl (23.12.2007)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=atl (23.12.2007)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=cpl (05.01.2008)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=imem (05.01.2008)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=210&konu=metem (05.01.2008)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=800&konu=mevcut (05.01.2008)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=800&konu=orta_dagilim (23.12.2007)

http://etogm.meb.gov.tr/index.asp?sayfa_id=800&konu=meslek_dagilim (23.12.2007)

<http://ktogm.meb.gov.tr/istatistik/son%205%20yillik%20ogrenci%20sayilari.xls>. (05.01.2008)

<http://ktogm.meb.gov.tr/misyonumuz.asp> (05.01.2008)

<http://ktogm.meb.gov.tr/orgun.asp> (05.01.2008)

<http://ktogm.meb.gov.tr/tarihce.asp> (05.01.2008)

<http://ktogm.meb.gov.tr/vizyonumuz.asp> (05.01.2008)

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/43.html> (30.12.2007)
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/45.html> (30.12.2007)
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/50.html> (30.12.2007)
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/73.html> (29.12.2007)
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/83.html> (03.03.2008)
<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/92.html> (03.03.2008)
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/11868_0.html (31.01.2008)
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24076_0.html (29.12.2007)
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25292_0.html (01.01.2008)
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25664_0.html (01.01.2008)
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html (29.12.2007)
http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25714_1.html (01.01.2008)
<http://ogm.meb.gov.tr/> (23.12.2007)
http://oyegm.meb.gov.tr/aol/aol_tanitim.doc (06.01.2008)
<http://oyegm.meb.gov.tr/gnmd/tarihce01.htm> (06.01.2008)
http://oyegm.meb.gov.tr/mevzuat/aol_yonetmelik.doc (06.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/son_ornek/ticaret_turizm_search.asp (05.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/adalet_meslek.htm (05.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_iletisim.htm (05.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_otelcilik.htm (05.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/anadolu_ticaret.htm (05.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/cok_programli.htm (05.01.2008)
<http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/hakkimizda.htm> (05.01.2008)
<http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/istatistik.htm> (05.01.2008)
<http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/metem.htm> (05.01.2008)
http://ttogm.meb.gov.tr/ticar/ticaret_lisesi.htm (05.01.2008)
<http://www.meb.gov.tr/> (23.12.2007)
<http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2007/64sorudaoges/oogecissistemi.html>
(23.12.2007)
<http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html> (20.12.2007)
[www.http://ttkb.meb.gov.tr/](http://ttkb.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

EKLER

EK- 1: İstanbul Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Anket Onay Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/13351/491
Konu : Anket (Faruk GENÇ)

18./02/2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) Valilik Makamının 15.01.2008 tarih ve 580/464/13190 sayılı onayı.
b) 2007 Yılı Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve araştırma desteğine yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) Beykent Üniversitesinin Sosyal Bilimler Enstitüsünün 06.02.2008 tarih ve 608 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Faruk GENÇ İlimiz Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki okullarda "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler" konulu anket uygulaması yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (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. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları

EK- 2: Valilik Makamının Anket Oluru

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/464/13190
Konu : Anket(Faruk GENÇ)

15/02/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Beykent Üniversitesi'nin 06/02/2008 tarih 292/608 sayılı yazısı.
b)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d)Milli 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 Faruk GENÇ'in İlimiz Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki okullarda uygulanmak üzere "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları 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 Faruk GENÇ'in İlimiz Beşiktaş ve Sarıyer ilçelerindeki okullarda uygulanmak üzere "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları 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
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR

14./02/2008

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGITIME
%100
DESTEK

NOT :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres :İstanbul Milli 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>

4440632

**EK- 3: Beykent Üniversitesi Personel Daire Başkanlığının İl Milli Eğitim
Müdürlüğüne Anket Uygulaması Hakkındaki Yazısı**



T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI

Sayı : B.30.2.BEY.0.00.00.01-595 / 292-608
Konu : Anket Hk.

Beykent-İSTANBUL
06.02.2008

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

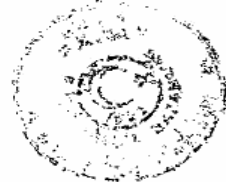
Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programına kayıtlı öğrencisi Faruk GENÇ'in tezi için hazırladığı "Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Güçlükler" konulu anket çalışması hakkında adı geçen enstitüden alınan 04.02.2008 tarih ve 200.1 sayılı yazı fotokopisi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve söz konusu anketin Beşiktaş ile Sarıyer İlçelerindeki okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarına yapılabilmesini teminen yardımlarınızı saygılarımla rica ederim

Prof. Dr. Cuma BAYAT
Rektör

Ek:

- Sosyal Bilimler Enstitüsünden alınan 04.02.2008 tarih ve 200.1 sayılı yazının fotokopisi
- Araştırma Önerisi
- Anket Örneği
- Okullar Listesi
- Öğrenci Dilekçesi
- Ek-2 Form
- Ek-3 Form



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

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

Taksim Kampüsü
Sırselviler 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

**EK- 4: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün Rektörlük Makamına
Anket Uygulaması Hakkındaki Yazısı**



**T.C. BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**


Sayı : B.30.2.BEY.0.E1.00-01-020-200.1/24
Konu : Anket Hk.

04.02.2008

REKTÖRLÜK MAKAMINA,

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi Faruk Genç'in danışmanı tarafından onaylı dilekçesi ve anketi ekte sunulmuştur. "Beşiktaş ve Sanyer İlçelerindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetimsel Güçlükler" konulu tezine anketi uygulamak üzere müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Müdür

Ek: 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi ve eklér (9.sayfa)

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

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

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

info@bevkent.edu.tr www.bevkent.edu.tr


EK- 5: Araştırmacının Anket Uygulaması Hakkındaki Tez Danışmanından Onaylı

Dilekçesi

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

31/01/2008

Üniversiteniz Taksim kampüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde Tezli Yüksek lisans yapmaktayım. Tez konum "Beşiktaş ve Sarıyer İlçelerindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Karşılaştıkları Yönetimsel Güçlükler" dir. Ekte belirtilmiş olan çalışma evreninde ve örnekleminde yer alan okullarda yine ekte sunulmuş olan anketin tarafınca yapılabilmesi için gerekli izinlerin alınması hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.

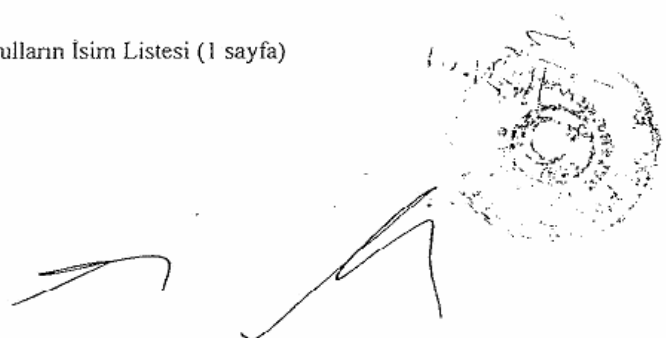

Prof. Dr. Ercan AKYIGIT
Tez Danışmanı
Uygundur.


Faruk GENÇ
Beykent Üniv. Sos. Bil. Enst.
Eğt. Yön. ve Denetimi Öğrencisi
060712024

Adres : Pınar Mh. Çamlıbel C. G-2 Sk. Genç Apt.
No:6 Daire: 2 Sarıyer/İSTANBUL
Tel : 0505- 543 60 56

EKLER:

- 1- Araştırma Önerisi (1 sayfa)
- 2- Ek-2 Form (1 adet)
- 3- Ek-3 Form (1 adet)
- 4- Ölçek, Anket (1 adet, 3 sayfa)
- 5- Araştırma Örneklerindeki Okulların İsim Listesi (1 sayfa)
- 6- Kaynaklar (Ek-4 2sayfa)



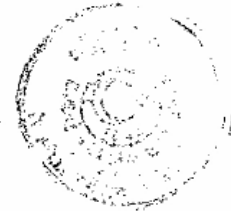
EK- 6: Çalışma Evreninde Yer Alan ve Anket Çalışması Yapılan Okulların Listesi

BEŞİKTAŞ İLÇESİNDEKİ RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI

Bingül Erdem Lisesi
Etiler Lisesi
Yeni Levent Lisesi
Atatürk Anadolu Lisesi
Beşiktaş Anadolu Lisesi
Kabataş Anadolu Lisesi
Sakıp Sabancı Anadolu Lisesi
Ziya Kalkavan Anadolu Denizcilik Meslek Lisesi
Ortaköy Zübeyde Hanım Kız Teknik Anadolu Kız Meslek Lisesi ve Kız Meslek Lisesi
Rüşti Akın Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
İsov-Dinçkök Anadolu Teknik Lisesi
Mehmet Ali Büyükhanlı Ticaret Meslek ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi
Etiler Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
Levent Kız Meslek Lisesi

SARIYER İLÇESİNDEKİ RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI

Ali Akkanat Lisesi
Behçet Kemal Çağlar Lisesi
Firuzan Kemal Demironaran Lisesi
Hüseyin Kalkavan Lisesi
İstinye Lisesi
Özdemir Sabancı Emirgan Lisesi
Vehbi Koç Vakfı Lisesi
Yaşar Dedeman Lisesi
Rotary 100.Yıl Anadolu Lisesi
Şükran Ülgezen Anadolu Meslek ve Meslek Lisesi
Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi
Sarıyer Anadolu İmam Hatip Lisesi ve İmam Hatip Lisesi
Sarıyer Kız Meslek Lisesi
Cevat Koçak Ticaret Meslek Lisesi
Mehmet Şam Ticaret Meslek Lisesi ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi



EK- 7: Okul Yönetiminde Karşılaşılan Güçlükler Anketi (OYKGA)

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.

F. Genç

Faruk GENÇ

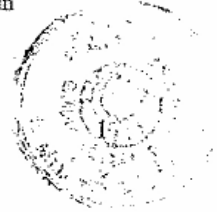
Beykent Üniv. Eğt. Yön.Dnt. Yl.Öğ.

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 yıl ve üstü
5. Göreviniz : () Okul Müdürü () Müdür Başyardımcısı () Müdür Yardımcısı
6. Mezun Olduğunuz Okul Türü:
() Eğitim Fakültesi () Öğretmen Okulu () Eğitim Enstitüsü
() Fen-Edebiyat Fakültesi () Diğer
7. Görev Yapmakta Olduğunuz Okul Türü:
() Genel Lise () Anadolu Lisesi () Anadolu Meslek lisesi () Anadolu Öğretmen Lisesi
() Ticaret Meslek Lisesi () İmam Hatip Lisesi () Çok Programlı Lise () Diğer
8. Öğrenim Durumunuz:
() Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer
9. 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.



EK- 7. Devam

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	Tahsilimden kaynaklanan yetersizlikler işimi güçleştirmektedir.					
6	Okul binasının eğitim amaçlarına yeterince uygun olarak inşa edilmemiş olması işimi güçleştirmektedir.					
7	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması beni zorlamaktadır.					
8	Okul bahçesinin yetersiz ve donanımsız olması işimi güçleştirmektedir.					
9	Okulun boya, badana başta olmak üzere bir çok fiziki ihtiyacını yerel imkanlarla sağlamak zorunda kalmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
10	İdari odaların kullanışsız oluşu işimi güçleştirmektedir.					
11	Okulun demirbaş bakım ve onarımları ile bilgi teknoloji eksiklerini giderecek teknik personelin bulunmaması beni zorlamaktadır.					
12	Aldığım ücretin beni tatmin etmemesi karşılaştığım bir güçlüktür.					
13	Milli Eğitim Mevzuatının günün şartlarına uygun olmaması işimi güçleştirmektedir.					
14	Merkeziyetçi bir yönetim yapısıyla karşı karşıya olmak karşılaştığım bir güçlüktür.					
15	Siyasetin veya siyasetlerin müdahaleleri beni zorlamaktadır.					
16	Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenilmemesi beni zorlamaktadır.					
17	Denetimlerde karşılaştığım tutarsızlıklar işimi güçleştirmektedir.					
18	Alınan kararların sık sık değiştirilmesi karşılaştığım bir güçlüktür.					
19	Okuldaki olumsuz örgüt iklimi beni zorlamaktadır.					
20	Okulda yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmaması işimi güçleştirmektedir.					
21	Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir.					
22	Kırtasiye yoğunluğu beni zorlamaktadır.					

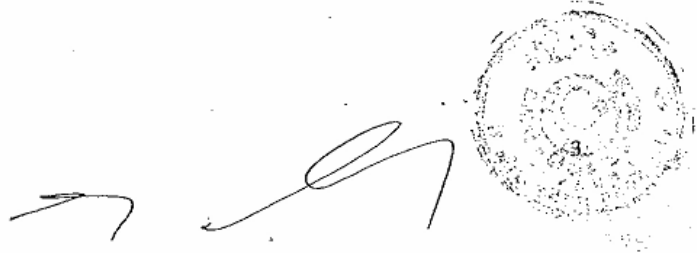
(Handwritten signatures)



EK- 7. Devam

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

Katkılarınız için teşekkür ederim.

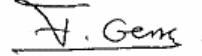


EK- 8: Beşiktaş İlçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısını Öğrenmeye Yönelik Dilekçe

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
BEŞİKTAŞ

04/02/2008

Bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere, bilgi edinme yasası kapsamında ilçenizde bulunan ve ekte isim listesi belirtilen okullarda şuanda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin (Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı) asil, vekil, görevlendirme ayrımı yapılmaksızın sayılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda bilgilendirilmem hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.



Faruk GENÇ

Beykent Üniv. Eğt. Yön. Dnt. Yl. Öğ.

Adres : Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi Dartışsafaka
M. Çağdaş Sk. No:1 Sarıyer / İSTANBUL
Tel : 0505- 543- 60- 56

Eki:

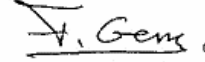
1- Okul isim listesi (1 adet)

**EK- 9: Sarıyer İlçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul
Yöneticilerinin Sayısını Öğrenmeye Yönelik Dilekçe**

İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
SARIYER

04/02/2008

Bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere, bilgi edinme yasası kapsamında ilçenizde bulunan ve ekte isim listesi belirtilen okullarda şuanda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin (Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı) asil, vekil, görevlendirme ayrımı yapılmaksızın sayılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda bilgilendirilmem hususunda gereğini bilgilerinize arz ederim.



Faruk GENÇ

Beykent Üniv. Eğt. Yön. Dnt. Yl. Öğ.

Adres : Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi Darüşşafaka
M. Çağdaş Sk. No:1 Sarıyer / İSTANBUL
Tel : 0505- 543- 60- 56

Eki:

1- Okul isim listesi (1 adet)

EK- 10: Beşiktaş İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün Beşiktaş İlçesindeki Resmî Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısına İlişkin Yazısı

T.C.
BEŞİKTAŞ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.07.17-243/ 3515
Konu : Yönetici Sayıları

21 Şubat 2008

Sayın : Faruk GENÇ
Beykent Üniv.Eğt.Yön.Dnt.Yl.Öğrencisi

14/02/2008 tarihli dilekçeniz;

İlçemiz resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici sayıları aşağıya çıkartılmıştır.

Bilgilerinizi rica ederim.


Serpil ÇAKMAK
Şube Müdürü

RESMÎ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİ SAYILARI

OKUL MÜDÜRÜ SAYISI : 15
MÜDÜR BAŞYARDIMCISI : 10
MÜDÜR YARDIMCISI : 30

EK- 11: Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün Sarıyer İlçesindeki Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sayısına İlişkin Yazısı

T.C.
SARIYER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

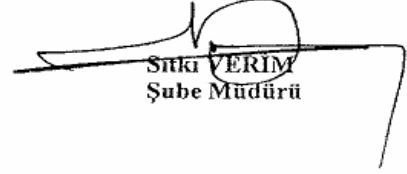
SAYI :B.08.4.MEM.4.34.22.17.243/2511
KONU: Yönetici Sayıları

22.02/2008

Sayın : Faruk GENÇ
Beykent Üni.Eğt.Yön.Dnt.Yl. Öğrencisi

İLGİ : 04.02.2008 tarihli dilekçeniz.

İlçemiz resmi Ortaöğretim Kurumlarındaki yönetici sayıları hazırlanarak aşağıda belirtilmiştir.
Bilgilerinizi rica ederim.


Sıtkı VERİM
Şube Müdürü

RESMİ ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİ SAYILARI

Okul Müdürü Sayısı : 15
Müdür Başyardımcısı: 6
Müdür Yardımcısı :33



ADRES : İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (Yönetici Personel Atama Bölümü) Kanlıkavak Caddesi, Behçet Kemal Çağlar Lisesi Yanı Baltalimanı – Sarıyer / İstanbul Santral Tel : 0212 229 41 77-78 Dahili : 124 Faks : 0212 229 41 79 – e-posta: sariyer34@meb.gov.tr

EĞİTİM REFORMU
Daha aydınlık
gelecek!

EK- 12: Kurum Tipleri Tespit Formu

24/04/2008 tarihli 26856 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticileri Yönetmeliği'nin ekinde yer alan kurum tiplerinin belirlenmesinde kullanılan formdur. MEB'in http://mevzuat.meb.gov.tr/html/26492_0.html web adresinden alınmıştır.

Kurum Tipleri Tespit Formu

İli İlçesi Okul/Kurum
Merkez Teşkilatında Bağlı olduğu Ana Hizmet Birimi.....

EK-3

SIRA NO	PUANLAMAYA ESAS ÖZELLİKLER	PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
1	Okulun öğretime açık olduğu her yıl için (10 yıla kadar)	1	
2	Toplam öğrenci sayısı	350'den az	2
		350-749 arası	4
		750-1499 arası	6
		1500 ve daha fazla	8
3	Kadrolu öğretmen sayısı	25'den az	4
		25-49 arası	6
		50-99 arası	8
		100 ve daha fazla	10
4	Kadrolu diğer personel sayısı	5'ten az	1
		5-9 arası	2
		10 ve daha fazla	4
5	Derslik sayısı	5'ten az	1
		5-9 arası	3
		10 ve 10'dan fazla	5
6	Bilgisayar/Fen/Yabancı dil laboratuvarı (Her biri için)	3	
7	Kütüphane ve okuma salonu (en az 1000 kitabı olan)	3	
8	Konferans/Spor salonu (Her biri için)	3	
9	Yatılı veya pansiyonlu olması	4	
10	Yarım yatılılık ve yemekhane	3	
11	Resim atölyesi/Müzik odası/İşlik/İş eğitimi sınıfı (Her biri için)	1	
12	Aynı yönetime bağlı örgün ve yaygın eğitim kurum sayısı (Her biri için)	3	
13	Bina durumu	Tip Projeye uygun yapılanlar	4
		Diğerleri (Geçici tahsisli vb.)	2
14	Isıtma durumu	Sobalı	1
		Kaloriferli / Klima	3
15	Öğretim şekli	Normal	2
		İkili	3
		Tam gün tam yıl	4
16	Lojman durumu	1-4 daire	1
		5-8 daire	2
		9 ve daha fazla daire	3
17	Okulun bulunduğu yer nüfusu	20 binden az	2
		20-50 bin arası	4
		50 bin ve daha fazla	6
18	Döner sermayeli okullar (Ana sermaye durumu)	1-50 YTL'ye kadar	1
		51-100 YTL'ye kadar	2
		101-200 YTL'ye kadar	3

SIRA NO	PUANLAMAYA ESAS ÖZELLİKLER		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN	
		201 YTL ve daha fazla	4		
19	Döner sermayeli okullar (Son üç yılın ciro ortalaması)	1000 YTL'ye kadar	2		
		1000-5000 YTL'ye kadar	4		
		5000-10.000 YTL'ye kadar	8		
		10.000 YTL ve daha fazla	10		
20	İşletmeye öğrenci gönderen okullar	1-50 öğrenci	1		
		51-100 öğrenci	2		
		101-300 öğrenci	3		
		301 ve daha fazla öğrenci	4		
21	Mesleki ve teknik öğretim okul ve kurumlarındaki	Bölüm sayısı (Her bölüm için)	4		
		Atölye sayısı (Her biri için)	2		
22	Öğretmen evinin	Otel Ünitesi Yatak Sayısı	10-50	9	
			50-100	13	
			100-300	17	
			300 ve daha fazla	21	
		Departmanları	Restoran sayısı 1	12	
			Restoran sayısı 2 veya daha fazla	16	
			Konferans salonu/çok amaçlı salon	6	
			Kütüphane ve okuma salonu	13	
			Bilgisayar odası (en az beş bilgisayar)	9	
			Sauna/spor salonu	1	
			Bay Kuaför	2	
			Bayan Kuaför	2	
			Havuz	1	
			Yazlık bahçe	4	
			Lokal (Bina içerisinde)	5	
		Bağlı Lokal	5		
		Akşam Sanat Okulu (ASO)	10		
		Kalite Belgesi Almış Olanlar (İSO v.b.)	10		
		Personel Sayısı	Memur (657 SYK.Tabi) üçten fazla	2	
			Sözleşmeli personel 10-30 arası	7	
			Sözleşmeli personel 31-60 arası	13	
			Sözleşmeli personel 60 dan fazla	17	
Bulunduğu Yerin Nüfusu	20.000'den fazla	1			
	60.000'den fazla	2			
Günlük Gazete Alımı (3 ve yukarı)	3				
Haftalık Ve Aylık Dergi Alımı (2 ve yukarı)	3				
TOPLAM PUAN			-		

AÇIKLAMALAR:

1. Norm kadro yönetmeliğinin 14 üncü maddesine göre düzenlenen yönergede kriterleri belirlenen atölye ve laboratuvar sayıları esas alınacaktır.
2. ATL-AML-TL ve EML'de aynı adı taşıyan bölümler 21 inci satırda tek bölüm olarak puanlandırılacaktır.
3. 22 nci satırdaki bilgi başlıkları öğretmen evi ve akşam sanat okullarının tip belirlemede dikkate alınacaktır.

EK- 13: Hizmet Bölgeleri Çizelgesi

04/03/2006 tarihli 26098 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin ekinde yer alan illerin üç hizmet bölgesine dağılımlarını gösteren çizelgedir. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü'nün <http://rega.basbakanlik.gov.tr/> web adresinden alınmıştır.

HİZMET BÖLGELERİ ÇİZELGESİ					
BİRİNCİ HİZMET BÖLGESİ İLLERİ		İKİNCİ HİZMET BÖLGESİ İLLERİ		ÜÇÜNCÜ HİZMET BÖLGESİ İLLERİ	
1	Adana	1	Adıyaman	1	Ağrı
2	Afyonkarahisar	2	Artvin	2	Ardahan
3	Aksaray	3	Bayburt	3	Batman
4	Amasya	4	Çankırı	4	Bingöl
5	Ankara	5	Elazığ	5	Bitlis
6	Antalya	6	Erzincan	6	Diyarbakır
7	Aydın	7	Giresun	7	Erzurum
8	Balıkesir	8	Gümüşhane	8	Hakkari
9	Bartın	9	İstanbul	9	Iğdır
10	Bilecik	10	K.Maraş	10	Kars
11	Bolu	11	Kastamonu	11	Mardin
12	Burdur	12	Kırşehir	12	Muş
13	Bursa	13	Kilis	13	Siirt
14	Çanakkale	14	Malatya	14	Şırnak
15	Çorum	15	Nevşehir	15	Tunceli
16	Denizli	16	Niğde	16	Van
17	Düzce	17	Ordu		
18	Edirne	18	Rize		
19	Eskişehir	19	Sivas		
20	Gaziantep	20	Şanlıurfa		
21	Hatay	21	Tokat		
22	Isparta	22	Yozgat		
23	Mersin				
24	İzmir				
25	Karabük				
26	Karaman				
27	Kayseri				
28	Kırıkkale				
29	Kırklareli				
30	Kocaeli				
31	Konya				
32	Kütahya				
33	Manisa				
34	Muğla				
35	Osmaniye				
36	Sakarya				
37	Samsun				
38	Sinop				
39	Tekirdağ				
40	Trabzon				
41	Uşak				
42	Yalova				
43	Zonguldak				

EK- 14: Bazı Resmi Ortaöğretim Kurumlarında Okutulan Dersleri Gösteren Çizelge
Milli Eğitim Bakanlığının [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) web adresinden alınmıştır.

Genel Lise Haftalık Ders Çizelgesi (Fen Bilimleri Alanı)					
DERS KATEGORİLERİ	DERSLER	9. SINIF	10. SINIF	11. SINIF	12. SINIF
ORTAK DERSLER	DİL VE ANLATIM	2	2	2	2
	TÜRK EDEBİYATI	3	3	3	3
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	1	1	1	1
	TARİH	2	2	-	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	2	-
	COĞRAFYA	2	2	-	-
	MATEMATİK	4	-	-	-
	FİZİK	2	-	-	-
	KİMYA	2	-	-	-
	BİYOLOJİ	2	-	-	-
	SAĞLIK BİLGİSİ	2	-	-	-
	FELSEFE	-	-	2	-
	YABANCI DİL	3	3	-	-
	BEDEN EĞİTİMİ	2	-	-	-
	MİLLÎ GÜVENLİK BİLGİSİ	-	1	-	-
TRAFİK VE İLK YARDIM	-	-	1	-	
TANITIM VE YÖNLENDİRME	2	-	-	-	
	TOPLAM	29	14	11	6
ALAN DERSLERİ	MATEMATİK	-	4	4	4
	FİZİK	-	2	3	3
	KİMYA	-	2	3	3
	BİYOLOJİ	-	2	3	3
	GEOMETRİ	-	2	2	2
	ANALİTİK GEOMETRİ	-	-	-	2
	TOPLAM	-	12	15	17
SEÇMELİ DERSLER	RESİM (2)				
	MÜZİK (2)				
	BEDEN EĞİTİMİ (2)				
	TARİH (2)				
	COĞRAFYA (2)				
	PSİKOLOJİ (2)				
	SOSYOLOJİ (2)				
	MANTIK (2)				
	SEÇMELİ YABANCI DİL(2)				
	GİRİŞİMCİLİK (1)				
	BİLGİ KURAMI (1)				
	ASTRONOMİ VE UZAY BİLİMLERİ (2)				
	PROJE HAZIRLAMA (1)				
	BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ (2)				
DEMOKRASİ VE İNSAN HAKLARI (1)					
SANAT TARİHİ (2)					
SOSYAL ETKİNLİK (2)					
Alınabilecek Ders Saati Sayısı		-	3	3	6
REHBERLİK		1	1	1	1
TOPLAM DERS SAATİ		30	30	30	30

Kaynak: [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

Not:

1. Alana kaynaklık eden dersler; Matematik, Fizik, Kimya ve Biyoloji dersleridir.
2. Yıl sonu başarı ortalaması ile başarılı sayılmayacak ders Dil ve Anlatım dersidir.
3. Seçmeli Yabancı Dil dersinde Almanca, Fransızca, Çince, İngilizce, İspanyolca, İtalyanca, Japonca ve Rusça derslerinden biri seçilip okutulur.

EK- 14. Devam**Genel Lise Haftalık Ders Çizelgesi (Sosyal Bilimler Alanı)**

DERS KATEGORİLERİ	DERSLER	9. SINIF	10. SINIF	11. SINIF	12. SINIF
ORTAK DERSLER	DİL VE ANLATIM	2	-	-	-
	TÜRK EDEBİYATI	3	-	-	-
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	1	1	1	1
	TARİH	2	-	-	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	2	-
	COĞRAFYA	2	-	-	-
	MATEMATİK	4	-	-	-
	FİZİK	2	-	-	-
	KİMYA	2	-	-	-
	BİYOLOJİ	2	-	-	-
	SAĞLIK BİLGİSİ	2	-	-	-
	FELSEFE	-	-	2	-
	YABANCI DİL	3	3	-	-
	BEDEN EĞİTİMİ	2	-	-	-
	MİLLİ GÜVENLİK BİLGİSİ	-	1	-	-
	TRAFİK VE İLK YARDIM	-	-	1	-
	TANITIM VE YÖNLENDİRME	2	-	-	-
TOPLAM		29	5	6	1
ALAN DERSLERİ	DİL VE ANLATIM		4	5	5
	TÜRK EDEBİYATI		4	4	4
	TARİH		4	4	-
	ÇAĞDAŞ TÜRK VE DÜNYA TARİHİ			-	4
	COĞRAFYA		4	4	4
	PSİKOLOJİ		2	-	-
	SOSYOLOJİ		-	2	-
	MANTIK		-	-	2
TOPLAM		-	18	19	19
SEÇMELİ DERSLER	RESİM (2)				
	MÜZİK (2)				
	BEDEN EĞİTİMİ (2)				
	MATEMATİK (2)				
	GEOMETRİ (2)				
	FİZİK (2)				
	KİMYA (2)				
	BİYOLOJİ (2)				
	SEÇMELİ YABANCI DİL(2)				
	GİRİŞİMCİLİK (1)				
	BİLGİ KURAMI (1)				
	PROJE HAZIRLAMA (1)				
	BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ (2)				
	DEMOKRASİ VE İNSAN HAKLARI (1)				
SANAT TARİHİ (2)					
SOSYAL ETKİNLİK (2)					
Alınabilecek Ders Saati Sayısı		-	6	4	9
REHBERLİK		1	1	1	1
TOPLAM DERS SAATI		30	30	30	30

Kaynak: [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

Not:

1. Alana kaynaklık eden dersler; Dil ve Anlatım, Türk Edebiyatı ile Tarih ve Coğrafya dersleridir.
2. Yıl sonu başarı ortalaması ile başarılı sayılmayacak ders Dil ve Anlatım dersidir.
3. Seçmeli Yabancı Dil dersinde Almanca,Çince, Fransızca, İngilizce, İspanyolca, İtalyanca, Japonca ve Rusça derslerinden biri seçilip okutulur.

EK- 14. Devam

Genel Lise Haftalık Ders Çizelgesi (Türkçe-Matematik Alanı)					
DERS KATEGORİLERİ	DERSLER	9. SINIF	10. SINIF	11. SINIF	12. SINIF
ORTAK DERSLER	DİL VE ANLATIM	2	-	-	-
	TÜRK EDEBİYATI	3	-	-	-
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	1	1	1	1
	TARİH	2	2	-	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	2	-
	COĞRAFYA	2	-	-	-
	MATEMATİK	4	-	-	-
	FİZİK	2	-	-	-
	KİMYA	2	-	-	-
	BIYOLOJİ	2	-	-	-
	SAĞLIK BİLGİSİ	2	-	-	-
	FELSEFE	-	-	2	-
	YABANCI DİL	3	3	-	-
	BEDEN EĞİTİMİ	2	-	-	-
	MİLLİ GÜVENLİK BİLGİSİ	-	1	-	-
	TRAFİK VE İLK YARDIM	-	-	1	-
TANITIM VE YÖNLENDİRME	2	-	-	-	
TOPLAM		29	7	6	1
ALAN DERSLERİ	DİL VE ANLATIM	-	4	5	5
	TÜRK EDEBİYATI	-	4	4	4
	MATEMATİK	-	4	4	4
	GEOMETRİ	-	2	2	2
	ANALİTİK GEOMETRİ	-	-	-	2
	COĞRAFYA	-	4	2	2
TOPLAM		-	18	17	19
SEÇMELİ DERSLER	RESİM (2)				
	MÜZİK (2)				
	BEDEN EĞİTİMİ (2)				
	TARİH (2)				
	FİZİK (2)				
	KİMYA (2)				
	BIYOLOJİ (2)				
	PSİKOLOJİ (2)				
	SOSYOLOJİ (2)				
	MANTIK (2)				
	SEÇMELİ YABANCI DİL(2)				
	GİRİŞİMCİLİK (1)				
	BİLGİ KURAMI (1)				
	PROJE HAZIRLAMA (1)				
BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ (2)					
DEMOKRASİ VE İNSAN HAKLARI (1)					
SANAT TARİHİ (2)					
SOSYAL ETKİNLİK (2)					
Alınabilecek Ders Saati Sayısı		-	4	6	9
REHBERLİK		1	1	1	1
TOPLAM DERS SAATİ		30	30	30	30

Kaynak: [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

Not:

1. Alana kaynaklık eden dersler; Dil ve Anlatım, Türk Edebiyatı, Matematik dersleridir.
2. Yıl sonu başarı ortalaması ile başarılı sayılmayacak ders Dil ve Anlatım dersidir.
3. Seçmeli Yabancı Dil dersinde Almanca, Çince, Fransızca, İngilizce, İspanyolca, İtalyanca, Japonca ve Rusça derslerinden biri seçilip okutulur.

EK- 14. Devam**Anadolu Lisesi Haftalık Ders Çizelgesi (Fen Bilimleri Alanı)**

DERS KATEGORİLERİ	DERSLER	9. SINIF	10. SINIF	11. SINIF	12. SINIF
ORTAK DERSLER	DİL VE ANLATIM	2	2	2	2
	TÜRK EDEBİYATI	3	3	3	3
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	1	1	1	1
	TARİH	2	2	-	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	2	-
	COĞRAFYA	2	2	-	-
	MATEMATİK	4	-	-	-
	FİZİK	2	-	-	-
	KİMYA	2	-	-	-
	BİYOLOJİ	2	-	-	-
	SAĞLIK BİLGİSİ	-	2	-	-
	FELSEFE	-	-	2	-
	YABANCI DİL	10	4	4	4
	İKİNCİ YABANCI DİL	-	2	2	2
	BEDEN EĞİTİMİ	2	-	-	-
	MİLLİ GÜVENLİK BİLGİSİ	-	1	-	-
TRAFİK VE İLK YARDIM	-	-	1	-	
	TOPLAM	32	19	17	12
ALAN DERSLERİ	MATEMATİK	-	4	4	4
	FİZİK	-	2	3	3
	KİMYA	-	2	3	3
	BİYOLOJİ	-	2	3	3
	GEOMETRİ	-	2	2	2
	ANALİTİK GEOMETRİ	-	-	-	2
	TOPLAM	-	12	15	17
SEÇMELİ DERSLER	RESİM (2)				
	MÜZİK (2)				
	BEDEN EĞİTİMİ (2)				
	TARİH (2)				
	COĞRAFYA (2)				
	PSİKOLOJİ (2)				
	SOSYOLOJİ (2)				
	MANTIK (2)				
	SEÇMELİ YABANCI DİL (2)				
	GİRİŞİMCİLİK (1)				
	BİLGİ KURAMI (1)				
	ASTRONOMİ VE UZAY BİLİMLERİ (2)				
	PROJE HAZIRLAMA (1)				
	BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ (2)				
DEMOKRASİ VE İNSAN HAKLARI (1)					
SANAT TARİHİ (2)					
SOSYAL ETKİNLİK (2)					
Alınabilecek Ders Saati Sayısı		2	3	2	5
REHBERLİK		1	1	1	1
TOPLAM DERS SAATİ		35	35	35	35

Kaynak: [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

Not:

1. Alana kaynaklık eden dersler; Matematik, Fizik, Kimya ve Biyoloji dersleridir.
2. Yıl sonu başarı ortalaması ile başarılı sayılmayacak ders Dil ve Anlatım dersidir.
3. İkinci Yabancı Dil dersi olarak; Almanca, Fransızca, İngilizce, İspanyolca, İtalyanca, Japonca, Çince ve Rusça derslerinden biri seçilip okutulur.

EK- 14. Devam**Anadolu Lisesi Haftalık Ders Çizelgesi (Türkçe- Matematik Alanı)**

DERS KATEGORİLERİ	DERSLER	9. SINIF	10. SINIF	11. SINIF	12. SINIF
ORTAK DERSLER	DİL VE ANLATIM	2	-	-	-
	TÜRK EDEBİYATI	3	-	-	-
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	1	1	1	1
	TARİH	2	2	-	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	2	-
	COĞRAFYA	2	-	-	-
	MATEMATİK	4	-	-	-
	FİZİK	2	-	-	-
	KİMYA	2	-	-	-
	BIYOLOJİ	2	-	-	-
	SAĞLIK BİLGİSİ	-	2	-	-
	FELSEFE	-	-	2	-
	YABANCI DİL	10	4	4	4
	İKİNCİ YABANCI DİL	-	2	2	2
	BEDEN EĞİTİMİ	2	-	-	-
	MİLLİ GÜVENLİK BİLGİSİ	-	1	-	-
	TRAFİK VE İLK YARDIM	-	-	1	-
	TOPLAM	32	12	12	7
ALAN DERSLERİ	DİL VE ANLATIM	-	4	5	5
	TÜRK EDEBİYATI	-	4	4	4
	MATEMATİK	-	4	4	4
	GEOMETRİ	-	2	2	2
	ANALİTİK GEOMETRİ	-	-	-	2
	COĞRAFYA	-	4	2	2
	TOPLAM	-	18	17	19
SEÇMELİ DERSLER	RESİM (2)				
	MÜZİK (2)				
	BEDEN EĞİTİMİ (2)				
	TARİH (2)				
	FİZİK (2)				
	KİMYA (2)				
	BIYOLOJİ (2)				
	PSİKOLOJİ (2)				
	SOSYOLOJİ (2)				
	MANTIK (2)				
	SEÇMELİ YABANCI DİL(2)				
	GİRİŞİMCİLİK (1)				
	BİLGİ KURAMI (1)				
	PROJE HAZIRLAMA (1)				
	BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ (2)				
DEMOKRASİ VE İNSAN HAKLARI (1)					
SANAT TARİHİ (2)					
SOSYAL ETKİNLİK (2)					
Alınabilecek Ders Saati Sayısı		2	4	5	8
REHBERLİK		1	1	1	1
TOPLAM DERS SAATİ		35	35	35	35

Kaynak: [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

Not:

1. Alana kaynaklık eden dersler; Dil ve Anlatım, Türk Edebiyatı, Matematik dersleridir.
2. Yıl sonu başarı ortalaması ile başarılı sayılmayacak ders Dil ve Anlatım dersidir.
3. İkinci Yabancı Dil dersi olarak; Almanca, Çince Fransızca, İngilizce, İspanyolca, İtalyanca, Japonca ve Rusça derslerinden biri seçilip okutulur.

EK- 14 Devam**Anadolu Lisesi Haftalık Ders Çizelgesi (Yabancı Dil Alanı)**

DERS KATEGORİLERİ	DERSLER	9. SINIF	10. SINIF	11. SINIF	12. SINIF
ORTAK DERSLER	DİL VE ANLATIM	2	-	-	-
	TÜRK EDEBİYATI	3	3	3	3
	DİN KÜLTÜRÜ VE AHLAK BİLGİSİ	1	1	1	1
	TARİH	2	2	-	-
	T.C. İNKILÂP TARİHİ VE ATATÜRKÇÜLÜK	-	-	2	-
	COĞRAFYA	2	2	-	-
	MATEMATİK	4	-	-	-
	FİZİK	2	-	-	-
	KİMYA	2	-	-	-
	BİYOLOJİ	2	-	-	-
	SAĞLIK BİLGİSİ	-	2	-	-
	FELSEFE	-	-	2	-
	YABANCI DİL	10	-	-	-
	İKİNCİ YABANCI DİL	-	2	2	2
	BEDEN EĞİTİMİ	2	-	-	-
	MİLLİ GÜVENLİK BİLGİSİ	-	1	-	-
	TRAFİK VE İLK YARDIM	-	-	1	-
	TOPLAM	32	13	11	6
ALAN DERSLERİ	DİL VE ANLATIM	-	5	5	5
	YABANCI DİL	-	13	13	13
	TOPLAM	-	18	18	18
SEÇMELİ DERSLER	RESİM (2) MÜZİK (2) BEDEN EĞİTİMİ (2) TARİH (2) COĞRAFYA (2) MATEMATİK (2) GEOMETRİ (2) FİZİK (2) KİMYA (2) BİYOLOJİ (2) PSİKOLOJİ (2) SOSYOLOJİ (2) MANTIK (2) SEÇMELİ YABANCI DİL (2) GİRİŞİMCİLİK (1) BİLGİ KURAMI (1) PROJE HAZIRLAMA (1) BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİSİ (2) DEMOKRASİ VE İNSAN HAKLARI (1) SANAT TARİHİ (2) SOSYAL ETKİNLİK (2)				
Alınabilecek Ders Saati Sayısı		2	3	5	10
REHBERLİK		1	1	1	1
TOPLAM DERS SAATİ		35	35	35	35

Kaynak: [www.http://ogm.meb.gov.tr/](http://ogm.meb.gov.tr/) (18.11.2007)

Not:

1. Alana kaynaklık eden dersler; Dil ve Anlatım, Türk Edebiyatı ve Yabancı Dil dersleridir.
2. Yıl sonu başarı ortalaması ile başarılı sayılmayacak ders Dil ve Anlatım dersidir.
3. İkinci Yabancı Dil dersi olarak; Almanca, Çince Fransızca, İngilizce, İspanyolca, İtalyanca, Japonca ve Rusça derslerinden biri seçilip okutulur.

EK- 15: Lise Okul – Kurum Müdürü Görev Tanımı (Genel Lise)

15/ 01/ 2000 tarihli 2508 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisinin ekinde yer alan Okul-Kurum Müdürü Görev Tanımlarını (Genel Lise) gösteren çizelgedir.

<http://www.geocities.com/ertankocak/tebligler.htm> adresinden kısaltılarak aktarılmıştır.

OKUL- KURUM MÜDÜRÜ GÖREV TANIMI LİSE (GENEL LİSE)

1	GÖREVİN ADI	Lise Müdürü (Genel Lise)
2	SINIFI	Eğitim - Öğretim
3	GÖREVİN ÖZETİ	<p>Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plân, program ve emirler doğrultusunda plânlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, İşlerin daha rasyonel yürütmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor hâlinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar.</p>
4	a. AYNI UNVANDA PERSONEL İSTİHDAM EDEN DİĞER BİRİMLERİN SAYISI	Tüm Genel Liseler
	b. BU BİRİMDE AYNI GÖREVDEKİ KİŞİLERİN SAYISI	1
5	RAPOR VERDİĞİ ÜST AMİRLERİ	İl / İlçe Millî Eğitim Müdürü
6	PERSONELİN İLİŞKİLİ OLDUĞU BİRİMLER (Birim içinde ve dışında)	<p>Okul içinde;</p> <ul style="list-style-type: none">• idarî personel• Öğretmenler• Öğrenciler• Diğer okul personeli Okul dışında;• Öğrenci velileri• Okul Koruma Derneği• Okul Aile Birliği• Diğer okul ve kurum müdürlükleri• İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü• İl Millî Eğitim Müdürlüğü• Millî Eğitim Bakanlığı• Yerel Yönetimler• Gönüllü kuruluşlar• Öğrenci taşımacılığı• Okul kantin işletmeciliği• Okul çevresi, Diğer özel ve resmî kuruluşlar

Ek-15. Devam

7	GÖREVİN GEREKTİRDİĞİ NİTELİKLER 1) Eğitim a. Asgari öğrenim düzeyi	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek öğrenim görmüş olmak Tercih: <ul style="list-style-type: none">• Lisans üstü düzeyde eğitim almış olmak. (Tercih sıralaması: eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde) Eğitim, öğretim, yönetim, işletmecilik veya mesleği ile ilgili diğer alanlarda yayımlanmış eseri bulunmak.
	b. Meslekî eğitim, sertifika vb.	<ul style="list-style-type: none">• Yönetici Seçme Sınavından en az 70,• Yönetim alanında ve atanacakları kurum türü esas alınarak yapılan 120 saat süreli Hizmet içi Eğitim kursuna katılarak kursun değerlendirme sınavı sonucunda;• (C) tipi kurum müdürlüğü için en az 70,• (B) tipi kurum müdürlüğü için en az 75,• (A) tipi kurum müdürlüğü için en az 80 puan almış olmak özel koşulu aranır.
	2) Tecrübe <ul style="list-style-type: none">•Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak veya bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,• Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında adaylığı kalkmış olmak,• Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,• Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,• Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkûm edilmemiş ve son 5 yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış ya da idarî görevi adlî veya idarî soruşturma sonucu üzerinden alınmamış olmak, Özel eğitim kurum müdürlüklerine yapılacak atamalarda özel eğitim alanında en az üç yıl öğretmenlik yapmış olmak,• Zorunlu hizmet bölgesi dışındaki yerlerde kurum müdürlüklerine atanacaklar, zorunlu bölge hizmetini yapmış ya da bu hizmetten muaf sayılmış olmalıdır. Duyuru yetkisi Valiliklere ait olanlar için ikinci; duyuru yetkisi Bakanlığa ait olanlar için birinci duyuru ve değerlendirme sonuçlarına göre uygun aday bulunmaması durumunda Bakanlıkça yapılacak duyuru sonucunda; <ul style="list-style-type: none">• Zorunlu hizmet bölgesine dahil Birinci Grup illerde, her tip kurum müdürlüklerine değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan adaylığı kaldırılmış öğretmenler,• Zorunlu hizmet bölgesine dahil ikinci Grup illerde, (C) tipi kurum müdürlüklerine, değerlendirme sınavlarında başarılı olanlar arasından seçilme esası ve kurum tipleri için belirlenmiş puanları almış olma koşulu aranmadan en az 4 yıl hizmeti olan öğretmenler, (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine ise bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar,• Diğer illerdeki (A) ve (B) tipi kurum müdürlüklerine, bir alt yönetim kademesine ait atanma koşullarını taşıyanlar arasından gerçekleştirilecek değerlendirme üzerine atama yapılabilir. Tercih: Yöneticilik tecrübesine sahip olmak, Takdirname veya aylıkla ödüllendirilmiş olmak.	

Ek- 15. Devam

	3) Kişisel Özellikler	<p>Bu göreve atanacaklarda;</p> <ul style="list-style-type: none">• Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilen,• Vizyon ve misyon sahibi,• Temsil yeteneği olan,• Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip,• Sevk ve idare yeteneği olan,• Dinamik,• Ekip çalışması anlayışına önem veren,• Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilen,• İyi insan ilişkileri kurabilen,• Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olan, Objektif değerlendirmeler yapabilen,• Problem çözebilen,• Muhakeme- mukayese becerisine sahip,• Kendisi ile barışık, eleştiriye açık,• Astları ile uyumlu çalışabilen,• Yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştiren, <p>Çocukların gelişim psikolojisini bilen ve buna göre davranan, Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip bir eleman olma özelliği aranır</p>
	4) Yabancı Dil	<ul style="list-style-type: none">• Tercih: KPDS'ye göre en az (C) düzeyde başarılı
8	GEREKEN BECERİLER a.Makine ve ekipman kullanma becerisi	<ul style="list-style-type: none">• Bilgisayar kullanabilmelidir.• Yazı makinesi, data show, faks, tepegöz, hesap makinesi, fotokopi vb. ofis ekipmanlarını kullanabilenler tercih edilir.
	b.Özel bilgi veyetenek	Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak
9	ÇALIŞMA KOŞULLARI a. İş ortamı	<ul style="list-style-type: none">• Görev büro ortamındadır.
	b. İş riski	<ul style="list-style-type: none">• İş riski bulunmamaktadır.
	c. Ulaşım	<ul style="list-style-type: none">• Toplu taşıma araçlarıyla.
	d. Çalışmanın zamanı ve saati, yemek saati	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma günleri; 8.30 -17.30, yemek saati ise 12.30-13.30 saatleri arasında olup 5 iş gününü kapsar. Bu görev mesai saatlerinin dışındaki saatlerde de çalışmayı gerektirebilir.
	e. Çalışmanın sürekli ya da geçici olması	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli.
	f. Kılık-kıyafet	<ul style="list-style-type: none">• İlgili yönetmelikte belirtildiği biçimdedir.
	g. Fiziksel özellikler (gerektiğinde)	<ul style="list-style-type: none">• Görevini yapmaya engel bedensel ve ruhsal bakımdan bir durumun bulunmaması gerekir.

Ek- 15. Devam

10	BU GÖREVDEN KİŞİYE BAĞLI ELEMANLARIN GÖREVLERİ VE SAYILARI	Okulda görevli öğretmenler ile tüm idari, teknik ve diğer personel
11	<p>GÖREVLER LİSTESİ:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönelim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.2. Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.3. Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirile-bilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içeri-sinde yürütülmesini sağlar.4. Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına su-nar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik plânlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim plânını hazırlar ve bu plânının uygulamaya geçirilmesini sağlar.5. Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.6. Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.7. Okuldaki bütün çalışmalarını ilgililerle iş birliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce plânlar ve düzenler.8. Personelin görevlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur.9. Yıllık, ünite ve günlük plânların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder, öğretmenlerin çalışmalarını denetler.10. Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.11. Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.12. Okuldaki personelin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki iş ve işlemlerin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve değerlendirme faaliyetlerini yürütür.13. Öğretmenlerin meslekleri ile ilgili alanlarda yetişmelerini teşvik eder ve bu konuda gerekli tedbirleri alır. Ders yılının çeşitli zamanlarında öğretmenlerin derslerini ve diğer faaliyetlerini yakından izler.14. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.15. Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.16. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.17. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.18. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.19. Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin daha süratli yürütülmesini sağlar.	

Ek- 15. Devam

20. Personele güven verici, demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları doğrultusunda örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personel arasında iş birliğinin tesisini, uyumunu sağlar ve yol gösterici bir rol oynar.
21. Personelin görev ve sorumluluklarını verimli ve kaliteli olarak yerine getirmelerini sağlayıcı tedbirler alır.
22. Personelin performansını sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun sebeplerini araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam eder, onlara rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye hazırlanmalarına yardımcı olur.
23. Okuldaki her düzeydeki Personelin eğitim ihtiyaçlarını tespit eder ve bu tespitler çerçevesinde personelin yetişmesi ile ilgili gerekli tedbirleri alır.
24. Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
25. Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
26. Görevlerin gereği gibi yapılması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
27. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
28. izinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda müdür yardımcılarından birisine vekâlet verir.
29. Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
30. Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
31. Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
32. Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
33. Okulun öğrencilere istendik davranışları kazandırıcı bir eğitim ortamı olmasını sağlar.
34. Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
35. Özel eğitimi gerektiren kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirleri alır.
36. Okula yeni alınacak çocukların tespiti için Seçici Komisyon'a başkanlık eder.
37. Personelin sağlık, temizlik, düzen ve beslenme işleri ile ilgili çalışmalarını takip eder.
38. insan, zaman, para, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun derslik, lâboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
39. Okul, bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır. Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
40. Ders araç ve gerecinin temim, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
41. Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
42. Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. Çevre imkânlarından okulun, okulun imkânlarında da çevrenin eğitim amaçlı olarak yararlanmasını sağlar.
43. Eğitim faaliyetlerinin sevgi ve şefkat anlayışı içinde yürütülmesini sağlar.
44. Okulun iç (idarî personel, öğretmen, öğrenci, yardımcı personel ve diğer personel) ve dış öğeleriyle (Okul Koruma Derneği, Okul Aile Birliği vb. gibi) iş birliği içinde çalışır.
45. Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
46. Okulda gösterilecek çeşitli film ve gösterilerle ilgili gerekli incelemeler yaptırarak uygun gördükleri onaylar ve gösteriye açar.

Ek- 15. Devam

	<p>47. Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.</p> <p>48. Öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları bordroları vb. evrakı onaylar.</p> <p>49. Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.</p> <p>50. Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.</p> <p>51. Öğretim yılı başında ve gerektiğinde okulda sağlık taraması yapılmasını sağlar.</p> <p>52. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.</p> <p>53. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.</p> <p>54. Okulun yıllık bütçesini hazırlar ve ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.</p> <p>55. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.</p> <p>56. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.</p> <p>57. Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.</p> <p>58. Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.</p> <p>59. Okulun yıllık bütçesini hazırlar ve ödeneklerin zamanında ve yerinde harcanması ile ilgili işlemleri titizlikle yapar.</p> <p>60. Okulla ilgili olağanüstü halleri ilgili makama bildirir.</p> <p>61. İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.</p> <p>62. Yapılan rutin işleri standartlaştırır.</p> <p>63. İlgili mevzuatta okul yönetimine ilişkin belirtilen diğer görevleri yapar.</p>
12	<p>YÜKSELME</p> <p>Gerekli koşulları taşıması halinde;</p> <ul style="list-style-type: none">• Görevli olduğu okul tipinin bir üst tipi okulun müdürlüğüne veya• Yönetmelikte belirlenen Genel İdare Hizmetleri sınıfındaki görevlerden (Şube Müdürlüğü) birine atanabilir.

EK- 17: 2008 Yılı Bütçe Tasarısına Göre Milli Eğitim Bakanlığının Bütçe Büyüklüğü

Bütçe

Budget

7.1 2008 yılı Millî Eğitim Bakanlığı bütçe tasarısının ekonomik sınıflandırmaya göre dağılımı ve 2007 yılı kesintili bütçe

Allocation of the Proposed Budget of Ministry of National Education (MONE) for year 2008 by economical classification and it's ratio to Net Budget Appropriation in year 2007.

Ödenek türü Type of Appropriation	2007 Yılı Kesintili Bütçe	2008 Yılı Bütçe Tasarısı - Proposed Budget of 2008 fiscal year	2008 Yılı'nın 2007 Yılına göre Artış oranı - Increase ratio of 2008 as compared with 2007 %	2008 Yılı MEB Bütçesine Oranı - Ratio to budget of MONE for 2008
	Ödeneği - Net Budget Appropriation (after deductions) of 2007 fiscal year (YTL - TRY)			
Toplam - Total	21.355.634.000	22.915.565.000	7,30	100,00
01 Personel giderleri Personnel expenditures	13.488.829.000	15.404.236.000	14,20	67,22
02 Sos.Güv.Kur.Dev.Pir.giderleri ⁽¹⁾ Insurance premium expenditures ⁽¹⁾	3.165.296.000	1.816.273.000	-42,62	7,93
03 Mal ve Hiz.Alım giderleri ⁽¹⁾ Goods and Services Purchasing Expenditures ⁽¹⁾	1.198.203.000	2.215.117.000	84,87	9,67
05 Cari transferler Current transfers	1.907.706.000	2.070.515.000	8,53	9,03
06 Sermaye giderleri Capital Expenditures	1.489.500.000	1.261.704.000	-15,29	5,51
07 Sermaye transferleri Capital transfers	106.100.000	147.720.000	39,23	0,84

NOT: Maliye Bakanlığına; İlköğretim öğrencilerine ücretsiz ders kitapları için 217.000.000 YTL tasımlı ilköğretim öğrencileri için 167.000.000 YTL olmak üzere toplam 384.000.000 YTL 2008 Bütçe Tasarısı toplamına dahil edilmemiştir.

NOTE: 217 000 000 TRY for the free text books and 167 000 000 TRY for the lunches of primary education students (Total of 384 000 000 TRY) are not included in total Proposed Budget for 2008 by the Ministry of Finance

(1) 2007 yılında tedavi ve cenaze giderleri "Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri" kapsamında yer alırken, 2008 yılında tedavi ve cenaze giderleri "Mal ve Hizmet Alım Giderleri" kapsamında yer almıştır.

(1) Treatment and funeral costs included in "Insurance premium Expenditures" in 2007, are included in "Goods and Services Purchasing Expenditures" in 2008.

7.2 2008 yılı Millî Eğitim Bakanlığı bütçe tasarısının fonksiyonel sınıflandırmaya göre dağılımı

Allocation of the Proposed Budget of Ministry of National Education (MONE) for 2008 fiscal year by Functional Classification

Ödenek Türü - Type of Appropriation	2008 yılı Bütçe Tasarısı - Proposed Budget of 2008 fiscal year	MEB Bütçesine Oranı Portion in total budget of MONE
	(YTL - TRY)	(%)
Toplam - Total	22.915.565.000	100.0000
01 Genel Kamu Hizmetleri - General Public Services	2.218.715.000	9.6821
02 Savunma Hizmetleri - Defense Services	500.000	0,0022
03 Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri - Public order and security services	35.000	0,0002
08 Dinlenme, Kültür ve Din Hizmetleri -Rest, Culture and Religion Services	106.177.000	0,4633
09 Eğitim Hizmetleri - Educational Services	20.590.138.000	89,8522

7.3 Millî Eğitim Bakanlığı bütçe büyüklükleri

Budget of Ministry of National Education (MONE)

Ödenek Türü Type of Appropriation	2007 Yılı Kesintili Bütçe	2008 Yılı Bütçe Tasarısı Proposed Budget of 2008 fiscal year	2008 Yılı'nın 2007 Yılına göre Artış oranı Increase ratio of 2008 as compared with 2007 %
	Ödeneği - Net Budget Appropriation (after deductions) of 2007 fiscal year YTL - TRY		
Millî Eğitim Bakanlığı Ministry of National Education (MONE)	21.355.634.000	22.915.565.000	7,30
01 Personel Giderleri Personnel Expenditures	13.488.829.000	15.404.236.000	14,20
02 Sos.Güv.Kur.Dev.Pir.Giderleri Insurance Premium Expenditures	3.165.296.000	1.816.273.000	-42,62
03 Mal ve Hiz.Alım Giderleri Goods and Service Purchasing Expenditures	1.198.203.000	2.215.117.000	84,87
05 Cari Transferler Current Transfers	1.907.706.000	2.070.515.000	8,53
06 Sermaye Giderleri Capital Expenditures	1.489.500.000	1.261.704.000	-15,29
07 Sermaye Transferleri Capital Transfers	106.100.000	147.720.000	39,23
Merkezi Yönetim Bütçesi - Central Government Budget	204.988.545.572	222.553.216.800	8,57
Üretim Yöntemiyle GSMH ⁽¹⁾ - Gross National Product(GNP) by Production Method ⁽¹⁾	646.893.000.000	716.596.000.000	10,78
MEB / Merkezi Yönetim Bütçesi (%) MONE / Central Government Budget (%)	10,42	10,30	.
MEB / Üretim Yöntemiyle GSMH'ya (%) - MONE's Budget / Gross National Product(GNP) by Production Method (%)	3,30	3,20	.

(1) Gerçekleşme tahminidir. 2008 yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Tasarısından alınmıştır.

(1) Realization estimate. Taken from 2008 Central Government Budget Draft Law.

EK- 18: Konsolide Bütçeden Milli Eğitim Bakanlığına Ayrılan Pay

Yatırım

Investr

8.1 Konsolide bütçe yatırımlarından Millî Eğitim Bakanlığı yatırımlarına ayrılan pay
Proportion of MoNE's Investments in Consolidated Budget Investments

Yıl - Year	Konsolide bütçe yatırım ödeneği - Consolidated budget investment appropriation	MEB yatırım ödeneği Investment Appropriation of MoNE		Konsolide bütçe yatırımlarından MEB yatırımlarına ayrılan pay(%) - Proportion of MoNE's investments in consolidated budget investments
		(YTL - TRY)		
1996	251 053 771		38 153 000	15,20
1997	524 600 000		76 884 950	14,66
1998	999 975 000		373 262 000	37,33
1999	1 410 000 000		408 341 000	28,96
2000	2 352 000 000		668 782 000	28,35
2001	3 500 000 000		779 855 000	22,28
2002	5 736 000 000		1 281 690 000	22,34
2003	8 998 500 000		1 479 050 000	16,44
2004	7 368 361 000		1 244 150 000	16,89
2005	10 143 886 000		1 230 306 000	12,13
2006	9 639 582 000		1 241 498 000	12,88
2007 ⁽¹⁾	9 341 637 000		1 490 000 000	15,95
2008 ⁽²⁾	8 743 466 000		1 296 704 000	14,83

(1) MEB yatırım ödeneğinin 500 000 YTL'si Eğitim Kurumu yapımı için Afyon İşletmeler Üstü Eğitim Merkezine aktarmak üzere (07) Sermaye Transferleri tertibine konulmuş olup toplama dahil edilmiştir.

(1) 500 000 TRY of MoNE's investment appropriation included in Capital Transfers Scheme (07) to be transferred to Afyon Education Center for the construction of education institutions is included in the total.

(2) MEB yatırım ödeneğinin 35 000 YTL'si Eğitim Kurumu yapımı için TOKİ'ye aktarmak üzere (07) Sermaye Transferleri tertibine konulmuş olup toplama dahil edilmiştir.

(2) 35 000 TRY of MoNE's investment appropriation included in Capital Transfers Scheme (07) to be transferred to TOKI for the construction of education institutions is included in the total.

8.2 MEB yatırım bütçesinin Gayri Safı Millî Hâsıla (GSMH) ve konsolide bütçeye oranları
Ratio of investment budget of MoNE in GNP and Consolidated budget

Yıl -Year	Millî Eğitim Bakanlığı yatırım bütçesinin				
	Üretim Yöntemiyle GSMH ⁽¹⁾ GNP by production method ⁽¹⁾	Konsolide bütçe ⁽³⁾ Consolidated budget ⁽³⁾	MEB yatırım bütçesi Investment budget of MoNE	GSMH'ya oranı Ratio of investment budget of MoNE in GNP	Konsolide bütçeye oranı - Ratio of investment budget of MoNE in consolidated budget
1997	29 393 262 147	6 361 685 500	76 884 950	0,26	1,21
1998	53 518 331 580	14 789 475 000	373 262 000	0,70	2,52
1999	78 282 966 809	27 266 600 000	408 341 000	0,52	1,50
2000	125 596 128 755	46 827 436 000	668 782 000	0,53	1,42
2001	176 483 953 021	48 519 490 000	779 855 000	0,44	1,61
2002	275 032 365 953	98 131 000 000	1 281 690 000	0,47	1,31
2003	356 680 888 222	147 230 170 000	1 479 050 000	0,41	1,00
2004	428 932 343 026	150 658 129 000	1 244 150 000	0,29	0,83
2005	486 401 032 274	156 088 874 910	1 230 306 000	0,25	0,79

Yıl -Year	Millî Eğitim Bakanlığı Bütçesinin				
	Üretim Yöntemiyle GSMH ⁽¹⁾ GNP by production method ⁽¹⁾	Merkezi Yönetim Bütçesi (DİK) ⁽⁴⁾ Central Government Budget (DİK) ⁽⁴⁾	MEB yatırım bütçesi Investment budget of MoNE	Merkezi Yönetim Bütçeye oranı -Ratio of MoNE's budget in Central Government Budget	
					Üretim Yöntemiyle GSMH'ya oranı Ratio of MoNE's Budget in GNP by Production Method
	(YTL - TRY)	(%)	(%)		
2006	575 783 952 136	174 958 100 699	1 241 498 000	0,22	0,71
2007 ⁽⁶⁾	646 893 000 000	204 988 545 572	1 490 000 000	0,23	0,73
2008 ⁽⁷⁾	716 596 000 000	222 553 216 800	1 296 704 000	0,18	0,58

(1) Türkiye İstatistik Kurumu'nun www.tuik.gov.tr adresinden alınmıştır.

(1) Obtained from TurkStat (www.tuik.gov.tr)

(2) Gerçekleşme tahminidir. 2008 yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Tasarısından alınmıştır.

(2) Realization estimate. Taken from 2008 Central Government Budget Draft Law.

(3) Bütçe Kanunlarından alınmıştır.

(3) Taken from Budget Laws.

(4) Merkezi Yönetim Bütçesi Toplamı (Hazine Yardımları dahil edilmemiştir)

(4) Total Central Government Budget (Excluding treasury aids)

(5) Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısı

(5) Central Government Budget Draft Law

(6) MEB yatırım ödeneğinin 500 000 YTL'si Eğitim Kurumu yapımı için Afyon İşletmeler Üstü Eğitim Merkezine aktarmak üzere (07) Sermaye Transferleri tertibine konulmuş olup toplama dahil edilmiştir.

(6) 500 000 TRY of MoNE's investment appropriation included in Capital Transfers Scheme (07) to be transferred to Afyon Education Center for the construction of education institutions is included in the total.

(7) MEB yatırım ödeneğinin 35 000 YTL'si Eğitim Kurumu yapımı için TOKİ'ye aktarmak üzere (07) Sermaye Transferleri tertibine konulmuş olup toplama dahil edilmiştir.

(7) 35 000 TRY of MoNE's investment appropriation included in Capital Transfers Scheme (07) to be transferred to TOKI for the construction of education institutions is included in the total.

EK- 19: Son Beş Yılda Yapılan Derslik Sayısı ve Halkın Eğitime Ekonomik Katkısı

Yatırım

Investment

8.6 Halkın ve Özel İdarelerin eğitime katkıları Provincial Private Administrations' and Individuals' Support to Education

Yıl Year	Halk Katkısı Support of Individuals		Özel İdare Katkısı Support of Provincial Private Administrations		
	Sağlandığı Yıl Tutarı Year in which it is provided	DPT 2004 Yılı Deplatörüne Göre Tutar Amount by 2004 DPT Deflator	Yıl Year	Sağlandığı Yıl Tutarı Year in which it is provided	DPT 2004 Yılı Deplatörüne Göre Tutar Amount by 2004 DPT Deflator
1985	25 060	151 237 176	1985	5 596	33 771 877
1986	37 615	162 694 637	1986	10 587	45 791 522
1987	46 267	140 203 030	1987	21 276	64 472 727
1988	82 388	135 239 659	1988	34 224	56 178 595
1989	114 638	129 359 061	1989	48 930	55 213 270
1990	187 178	141 769 295	1990	65 711	49 769 749
1991	238 664	108 115 062	1991	91 873	41 618 573
1992	404 492	113 816 371	1992	162 360	45 685 022
1993	740 159	129 684 094	1993	195 402	34 236 605
1994	1 885 332	141 905 794	1994	481 582	36 247 874
1995	4 587 242	201 016 731	1995	1 127 592	49 412 012
1996	9 486 177	232 724 514	1996	2 868 142	70 364 168
1997	18 471 454	252 686 087	1997	6 749 144	92 327 046
1998	50 986 181	403 680 194	1978	16 435 656	130 128 373
1999	71 210 217	374 635 044	1999	27 721 024	145 839 565
2000	84 682 400	315 678 150	2000	47 064 128	175 445 156
2001	83 801 008	171 484 704	2001	69 051 344	141 301 991
2002	96 020 373	139 279 863	2002	114 261 319	165 738 794
2003	144 030 560	162 034 378	2003	182 356 168	205 150 686
2004	104 837 117	104 837 117	2004	677 741 292	677 741 292
2005	213 714 999	226 537 905	2005	948 183 585	1 005 074 628
2006	234 689 755	234 689 755	2006	1 187 132 414	1 187 132 414
2007	251 729 440	251 729 440	2007	1 108 166 147	1 108 166 147

8.7 Son beş yılda yapılan derslik sayısı Classrooms built within the last five years

Yıl Year	Toplam Total	Anaokulu/ Kindergarten/ Nursery Class	İlköğretim Primary education	Ortaöğretim (mesleki teknik dahil) Secondary education (including vocational and technical)	Yaygın eğitim Non - formal education	Eğitime %100 destekten yapılan Classrooms built within the context of 100 % support for education campaign
2003	15 253	610	13 959	553	131	-
2004	28 078	884	17 471	2476	104	7 143
2005	28 698	951	20 256	683	155	6 653
2006	28 243	748	19 301	1336	114	6 744
2007	14 762	425	9 755	928	124	3 530

Not: Dünya Bankası, Avrupa Birliği Hıbesi, EFİKAP, TELEKOM ve TOKİ kaynakları ile yapılan destek sayıları dahil edilmiştir.

Note: Number of classrooms built with World Bank, European Union (EU) grant, Physical Support for Education Project (EFİKAP), Turkish TELEKOM and the Collective Residence Administration (TOKİ) Sources are included.

EK- 20: 2007-2008 Öğretim Yılı İtibari İle Ortaöğretim Kurumlarında Kademelere Göre Okul Öğrenci Öğretmen ve Derslik Sayıları

Ortaöğretim

Secondary Education

2.7 Ortaöğretim eğitim kurumlarının kademelere göre okul, öğrenci, öğretmen ve derslik sayısı
Number of schools, students, teachers and classrooms in secondary education institutions by level of education

[2007/'08 Öğretim yılı - The educational year 2007/'08]

Eğitim kademesi (Level of education)	Okul/ Kurum School/ Institution	Öğrenci sayısı Number of students			Öğretmen Teacher		Derslik Class- room	
		A	B	C	Kadrolu Permanent	Sözleşmeli Contractual		
								A. Toplam- Total
Ortaöğretim - Secondary Education		8 280	3 245 322	1 789 238	1 456 084	188 973	2 068	100 853
Ortaöğretim (resmi) - Secondary education (public)		7 547	2 817 334	1 546 705	1 270 629	175 512	2 068	92 145
Ortaöğretim (özel) - Secondary education (Private)		732	93 842	51 393	42 449	13 461	-	8 708
Açıköğretim lisesi Open secondary education		1	334 146	191 140	143 006	-	-	-
Genel ortaöğretim toplamı Total of general secondary education		3 830	1 980 452	1 044 607	935 845	105 404	866	60 880
Genel ortaöğretim (resmi) General secondary education (public)		3 118	1 641 130	849 172	791 958	92 265	866	52 347
Ortaöğretim Genel Müdürlüğü General Directorate of Secondary Education		2 939	1 588 235	821 322	766 913	88 012	866	49 685
Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü General Directorate of Teacher Training		179	52 895	27 850	25 045	4 253	-	2 662
Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü (Özel) General Directorate of Private Education Institutions (Private)		711	92 827	50 663	42 164	13 139	-	8 533
Açıköğretim lisesi Open secondary education		1	246 495	144 772	101 723	-	-	-
Mesleki ve teknik ortaöğretim toplamı Total of vocational and technical secondary education		4 450	1 264 870	744 631	520 239	83 569	1 202	39 973
Mesleki ve teknik lise (resmi) Vocational and technical high school (public)		4 429	1 176 204	697 533	478 671	83 247	1 202	39 798
Erkek Teknik Öğretimi Genel Müdürlüğü General Directorate of Technical Education for Boys		1 868	498 983	431 836	67 147	35 473	475	13 433
Kız Teknik Öğretimi Genel Müdürlüğü General Directorate of Technical Education for Girls		876	224 970	36 033	188 937	16 448	317	7 364
Ticaret Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü General Directorate of Commercial and Tourism Education		859	273 719	154 940	118 779	16 220	289	9 100
Din Öğretimi Genel Müdürlüğü General Directorate of Religious Education		456	129 274	60 356	68 918	9 137	90	7 197
Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü General Directorate of Special Education and Guidance Services		81	4 133	2 957	1 176	532	8	219
Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı Department of Health Affairs		275	42 760	9 924	32 836	4 667	23	2 152
Diğer Bakanlık ve Kur. Bağılı Meslek Lisesi Vocational High Schools (Dependent on the other Ministries or Institutions)		14	2 365	1 487	878	770	-	333
Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü (Özel) General Directorate of Private Education Institutions (Private)		21	1 015	730	285	322	-	175
Açıköğretim lisesi Open secondary education		-	87 651	46 368	41 283	-	-	-

EK- 21: Yapılan İstatistiksel Analizlerin Genel Değerlendirilmesi

	Kruskal-Wallis					
	Cinsiyet			Yaş		
	Beşiktaş	Sarıyer	Genel	Beşiktaş	Sarıyer	Genel
Fiziki ve ekonomik güçlükler	x	x	x	x	x	x
Kurumsal güçlükler	x	x	x	x	x	x
Beşeri güçlükler	x	x	✓	x	x	x
	Kruskal-Wallis					
	Mesleki kıdem			Yöneticilik kıdemi		
	Beşiktaş	Sarıyer	Genel	Beşiktaş	Sarıyer	Genel
Fiziki ve ekonomik güçlükler	x	x	x	x	x	x
Kurumsal güçlükler	x	x	x	x	x	x
Beşeri güçlükler	x	x	x	x	x	x
	Kruskal-Wallis					
	Görev türü			Mezun olunan okul		
	Beşiktaş	Sarıyer	Genel	Beşiktaş	Sarıyer	Genel
Fiziki ve ekonomik güçlükler	x	x	x	x	x	x
Kurumsal güçlükler	x	x	x	x	x	x
Beşeri güçlükler	x	x	x	x	x	x

	Kruskal-Wallis			Mann-Whitney U-Test		
	Görev yapılan okul türü			Görev yapılan okul türü		
	Beşiktaş	Sarıyer	Genel	Beşiktaş		
				Genel lise-Anadolu lisesi	Genel lise-Anadolu meslek lisesi	Anadolu lisesi-Diğer liseler
Fiziki ve ekonomik güçlükler	x	✓	✓	x	x	x
Kurumsal güçlükler	x	✓	✓	x	x	x
Beşeri güçlükler	✓	✓	x	✓	✓	✓

Mann-Whitney U-Test							
Görev yapılan okul türü							
Sarıyer							
	Genel liseler-Anadolu öğretmen liseleri	Genel liseler-Ticaret meslek liseleri	Genel liseler-Diğer liseler	Anadolu meslek liseleri-Ticaret meslek liseleri	Anadolu öğretmen liseleri-Ticaret meslek liseleri	Ticaret meslek liseleri-imam hatip liseleri	Ticaret meslek liseleri-Diğer liseler
Fiziki ve ekonomik güçlükler	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kurumsal güçlükler	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Beşeri güçlükler	x	✓	x	✓	x	x	✓

Öğrenim durumu				
	Kruskal-Wallis	Mann-Whitney U Testi	Kruskal-Wallis	İlişkisiz -t- Testi
	Beşiktaş	Beşiktaş	Sarıyer	Toplam
Fiziki ve ekonomik güçlükler	✓	✓	x	✓
Kurumsal güçlükler	x	x	x	x
Beşeri güçlükler	x	x	x	x
Kruskal-Wallis				
	Aldığı hizmet içi eğitim kurs-seminer sayısı			
	Beşiktaş	Sarıyer	Genel	
Fiziki ve ekonomik güçlükler	x	x	x	
Kurumsal güçlükler	x	x	x	
Beşeri güçlükler	x	x	x	

Not: X işareti anlamlı bir fark olmadığı, ✓ işareti ise anlamlı bir fark olduğu anlamına gelmektedir.

ÖZGEÇMİŞ

28 Ağustos 1977 tarihi, İstanbul İli doğumluyum. İlk, Orta ve Lise öğrenimimi bu ilde tamamladıktan sonra, 1994 yılında Trakya Üniversitesi, Fen – Edebiyat Fakültesi, Tarih Bölümüne girdim. Bu bölümden 1998 yılında mezun olduktan sonra, askerlik görevimi, Batman'ın Sason İlçesinde bulunan 7.Jandarma Komando Taburunda Asteğmen olarak tamamladım. 2000 yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Batman Yahya Kemal Beyatlı Lisesinde Tarih Öğretmeni olarak memuriyet görevime başladım. Zorunlu hizmetimi bu ilde tamamlamamın ardından tayin olduğum İstanbul İlinde 2002 yılında Müdür Yardımcılığı görevine başladım. Şu an Sarıyer Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesinde Müdür Başyardımcısı olarak görev yapmaktayım.

Özel ilgi alanlarım; okul yönetimi, müzik, tarih ve milli eğitim mevzuatıdır.

Yabancı dilim İngilizce olup, evliyim.

Faruk GENÇ