

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR
ŞIRNAK İLİ GÜÇLÜKONAK İLÇESİ ÖRNEĞİ

AHMET AKTUĞ

EĞİTİM YÖNETİMİ , TEFTİŞİ , PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ÇETİN TAN

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2014

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması Ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans öğrencisi Ahmet AKTUĞ tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar” başlıklı Yüksek Lisans Tezi,08/2014 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı

Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç Dr. Çetin TAN (Tez Danışmanı)

Yrd. Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ

Yrd. Doç Dr. Kamil AYDIN

Doç. Dr. Abdullah DEMİR
Enstitü Müdürü

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 28/08/2014)

Ahmet AKTUĞ

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

Ahmet AKTUĞ

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi , Teftişi , Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Tezi, 90 sayfa, Ağustos 2014

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN

Bu araştırmada, “Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar ” incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Şırnak ili Güçlükonak ilçesinde görev yapan okul müdür ve müdür yardımcıları, örneklemini ise Şırnak ili Güçlükonak ilçesindeki devlete ait 1 lise, 11 ortaokul, 14 ilkokul ve 4 anaokulda görev yapan 62 okul müdürü ve müdür yardımcısı oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veriler araştırmacı tarafından geliştirilen veri toplama aracı ile toplanmıştır. Veriler, SPSS veri analiz programında işlenerek ankete katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının genel bilgilerinde frekans ve yüzde, kullanılmıştır.

Araştırmada sonucunda okul yöneticileri periyodik hizmet içi eğitimlere tabi tutulmamaktadırlar. Veli okul işbirliğinin zayıf olduğu görülmektedir. Araç gereçlerin eksikliğinden kaynaklanan sorunlar vardır. Okulun personelinin kaynaklanan sorunlar vardır. Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunlar vardır. Okul idarecilerinin okulu yönetmek için yeterli bilgiye sahip değiller. Zaman zaman üst makamlardan gelen baskılara maruz kalmaktan kaynaklanan sorunlar vardır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticileri, Okul Yöneticilerinin Sorunları

ABSTRACT

THE PROBLEMS FACED BY SCHOOL ADMINISTRATORS

Ahmet AKTUĞ

Zirve University, Institute of Social Sciences

Educational Administration, Supervision, Planning and Economy of

Department of Master Thesis, 90 pages, August 2014,

Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Çetin TAN

In this study, "Challenges Faced by School Administrators" are investigated.

Target population of the research is composed by directors and assistant directors who work in the county of Güclükonak in Sırnak , and 62 directors and assistant directors work in 1 highschool, 11 secondary school, 14 primary school and 4 kindergarden owned by government in the county of Güclükonak in Sırnak compose sampling. The data used in this study are collected through information form developed by the researcher. The data is used by processing in SPSS data analysis program and frequency and percentage is used in general knowledge of directors and assistant directors who participate in questionnaire.

In conclusion, school directors are not subjected in service-training. Collaboration between parents and school is seen to be weak. There are problems due to the lack of tools, school's staff, the limited number of servants in schools. School administrators do not have sufficient knowledge to manage the school. There are problems due to pressure from higher positions from time to time.

Key Words: School Administrators, Problems of School Administrators

ÖNSÖZ

Yeryüzündeki en değerli varlık insandır. Çevresindeki değişmelere uyum sağlaması ve çevreye etkide bulunması, insanın en bariz özelliğidir. Arzu edilen huzur ve mutluluğu, başarı ve geliştirmeyi gerçekleştirmede, belli yeterliliğe ulaşmada eğitimin önemi büyüktür.

Şahsiyeti yıkan ve yapan gelişmelerin bilinmesinde, akıl ve şahsiyeti cilalamada önemli bir kuvvet olan eğitim, bilgi ve erdemler edilmede önemlidir. Elde edilen bu erdemler kayıplar ve kazançlar tespit edilir. Ruhlar ve bedenler eğitilir. Zihinler berraklaşır, topluma sağlıklı fertler kazandırılır.

Yıllarca yöneticilik yaptığı halde zaman zaman çıkmaza giren, çözümsüzlük içinde bocalayan yöneticilerin sayısı küçümsenmeyecek kadar fazladır. Birçok yönetici, ideal yönetim reçetelerinin arayışı içinde hayatlarını tüketirler. Oysa her duruma uyan reçetelerin yaratılması son derece zor, hatta imkansızdır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin karşılaştığı başlıca sorunları, bu sorunların nedenlerini tespit etmek ve sorunların çözümüne yönelik önerilerin bulunması amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışmada Şırnak İli Güçlükönak İlçesi, okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Bu çalışma, eğitim kadrosunda yer aldığına inandığım her eğitimciye ışık olacaktır. Bu çalışmayı yöneten ve yardımlarını esirgemeyen, tamamlanmasında değerli katkıları olan, hiçbir zaman ilgisini ve zamanını esirgemeyen, fikirleri ile bana ışık tutan pek kıymetli hocalarım sayın Yrd. Doç. Dr . Çetin TAN'a, Yrd. Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ'a ve Yrd. Doç Dr. Kamil AYDIN'na , çalışmam da bana yardımcı olan Güçlükönak İlçesi okul müdür ve müdür yardımcılara, bana desteğini esirgemeyen her zaman moral kaynağım olan sevgili eşim Songül AKTUĞ'a teşekkürlerimi sunar ilgisinden dolayı teşekkür ederim.

Ahmet AKTUĞ

Ağustos/ 2014

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI

ETİK BİLDİRİM FORMU

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	v
KISALTMALAR.....	vii
TANIMLAR.....	viii
1.GİRİŞ	1
1.1 Problem	1
1.2 Alt Problemler	8
1.3 Amaç	8
1.4 Varsayımlar	8
1.5 Sınırlılıklar	9
1.6 Araştırmanın Önemi	9
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	10
2.1. Eğitim Sistemi İçinde Okul	13
2.2. Yönetim Süreçleri	14
2.3. Temel Eğitim Okulu Müdürü	20
2.3.1. Temel Eğitim Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi	20
2.3.2. Temel Eğitim Okul Müdürünün Görevleri	22
2.3.3. Temel Eğitim Okullarında Yönetim İşlevleri	22
2.3.4. Okul Yönetiminde Sorunlar ve Sorun Çözme	29
3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	41
4. YÖNTEM.....	48
4.1.Araştırmanın Modeli	48
4.2.Evren ve Örneklem	48
4.3. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	48
4.4. Verilerin Toplanması	49
4.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	49
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	53
6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	69
6.1 Sonuç	69
6.2. Tartışma	71
6.3.Öneriler	71
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	82
EK 1 : Bilgi Formu	83
EK 2 : Kişisel ve Mesleki Bilgiler	84
EK 3 : Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar İle İlgili Görüşler	87
EK 4 : Araştırmaya Katılan Okulların Listesi	89
ÖZGEÇMİŞ.....	90

TABLOLAR

1	Araştırmaya katılan okul müdürü ve müdür yardımcılarının cinsiyet durumlarına ait bilgiler
2	Araştırmaya katılan okul müdürü ve müdür yardımcılarının medeni durumlarına ait bilgiler
3	Araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının yaş durumlarına ait bilgiler
4	Okul müdür ve müdür yardımcılarının bugüne kadar yaşamını en çok hangi yerleşim yerinde geçirdiğine dair bilgiler
5	Okul müdür ve müdür yardımcılarının mezun oldukları fakülte veya yüksek okul durumlarına ait bilgiler
6	Okul müdür ve müdür yardımcılarının mesleki kıdemlerini belirten bilgiler
7	Eğitim yöneticiliği konusunda kaçar kez hizmet içi eğitim kursuna katıldıklarına dair bilgiler
8	Okulu müdür ve yardımcılarının eğitim yönetimi ile ilgili okudukları eser sayılarına ait bilgiler
9	Okul yöneticilerinin bulundukları okuldaki yöneticilik sürelerine ait bilgiler
10	Okul yöneticilerinin bulundukları okuldaki müdür ve müdür yardımcılığı sürelerine ait bilgiler
11	Araştırmaya katılan okulların öğrenci mevcutlarına ait bilgiler
12	Araştırmaya katılan okullardaki ortalama sınıf mevcutlarına dair bilgiler
13	Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri
14	Okul yöneticilerinin üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumlarına ilişkin görüşleri
15	Öğretmenlerin okul idarecilerine saygı duymamalarına ilişkin görüşleri
16	Okul idarecilerinin okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri
17	Okul idarecilerinin okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

18	Okul idarecilerinin velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri
19	Okul idarecilerinin okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri
20	Okul idarecilerinin velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri
21	Okul idarecilerinin yeterli hizmet içi eğitime tabi tutulmamasından kaynaklanan sorunlara ait bilgiler
22	Okul idarecileri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına dair bilgiler
23	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.
24	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu.
25	Yeterli sayıda branş öğretmeninin olmamasından kaynaklanan sorunların varlığı
26	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu
27	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır.
28	Okul idarecilerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumu
29	Okul idarecilerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı
30	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu
31	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması
32	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunların varlığı
33	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunların varlığı
34	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların varlığı

KISALTMALAR

SPSS (The Statistical Packet for The Social Scienses): Sosyal Bilimler Enstitüsü için İstatistiksel Paket

f :frekans

NCPEA(National Commission for the Promotion of Equality): Eşitlik Teşvik Ulusal Komisyonu

UCEA (Universities and Colleges Employers Association): Üniversitelerin ve Kolejler İşverenler Birliği

ISSCL(Irish Society for the Study of Children's Literature): Çocuk Edebiyatı Çalışmaları İrlandalı Derneği

TODAİE :Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

TANIMLAR

Okul: Okuyup yazmadan başlayarak en yüksek düzeyde bilim ve sanat bilgisi vermeye kadar, çeşitli derecede toplu olarak öğretimin yapıldığı ve toplumdaki sosyo-ekonomik çevrenin ihtiyaçlarını karşılayan eğitim sisteminin ögesine denir (Taymaz, 1987, s. 1).

Yönetim: Önceden belirlenmiş ana erekler doğrultusunda, işlerin yapılmasını sağlamaya yönelik, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleme sürecine denir (Kaya, 1993, s. 41).

Okul Yönetimi: Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için personelin örgütlenmesine, emirlerin verilmesine, çalışmaların yönlendirilip koordine edilmesine denir (Gürsel, 2003, s. 91).

Eğitim Yönetimi: Bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlemeyi ve birleştirmeyi amaçlayan oluşuma denir (Bursalıoğlu, 1987, s.3).

1.GİRİŞ

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın problemi yer almaktadır. Problem başlığı altında, okulda yönetim görevini yerine getiren okul yöneticilerinin yönetici olarak sorumlulukları, yeterlikleri ve sorumluluklarını yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar, ilgili araştırmalar ışığında incelenmiştir. Problemin ardından gelen amaç kısmında, okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları kendi görüşlerine göre değerlendirmek ve araştırma sonuçlarına göre önerilerde bulunmaktır. Amaçtan sonra gelen başlık altında, okul yöneticiliği görevini yapan ve yapmak isteyenler için çalışmalarına, okul yöneticisi yetiştirenler için programlarını düzenlemede ve istihdam edenler için ise hem okul yöneticilerine hem de okul yöneticisinin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin yasal düzenlemelere ışık tutacağı noktada atılmış bir adım olarak görülen bu araştırmanın önemi açıklanmış ardından da sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1 Problem

Eğitim, insan yaşamının bütününe oluşturan bir süreçtir. İnsanlığın bugün ulaştığı olduğu bilgi seviyesi, yüzyıllar süren bir gelişim ve eğitim sürecinin sonucudur.

Her durumda, içinde bulunulan koşullara uyum sağlayarak kendini sürekli yenileyebilen, geliştiren, kendisiyle yarışabilen, üretken, yaratıcı, yapıcı ve sorumluluk duygusu gelişmiş bir vatandaş olabilmek için her şeyden önce eğitime gereksinim vardır.

Bireyin, yaşamını dengeli olarak sürdürebilmesi ve yaşadığı toplumda yapıcı bir üye olarak yer alabilmesi için gerekli davranış örüntüleriyle donanmış olması gerekmektedir. Bunu sağlayacak olan araç ise eğitimidir (Güney, 1977, 1).

Eğitim insanın bireysel ve toplumsal yaşamına ve mutluluğuna etki eden önemli öğelerden biri olarak kabul edildiğinden gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Sürekli gelişen ve değişen yaşam koşulları, insanı yeni durumlara uyum yapmaya zorlamaktadır. Bu gereksinmeyi karşılamak durumunda olan eğitim; demografik, bilimsel, ekonomik, sosyal ve siyasi boyutlar kazanmakta; yapı, içerik ve yöntem bakımından köklü değişikliklerle karşı karşıya bulunmaktadır (Alkan, 1977, 3–17).

Bilindiği üzere bütün devletler, varlıklarını devam ettirmek, maddi ve manevi değerlerini korumak hatta yaşatmak için, eğitime büyük önem vermektedirler. Zira eğitim; bireyin ve toplumun sosyal ilişkisini hızlandırmak, ekonomik kalkınmasını desteklemek, milletin sahip olduğu değerleri koruyup geliştirmek, nesilden nesile aktarmak, daha da önemlisi, ülkede millî birlik ve beraberliği sağlamak gibi çok önemli bir işleve sahiptir. Anayasanın emrettiği, kalkınma planlarının öngördüğü, çağın değişen ve gelişen koşullarının gerektirdiği biçimde ve eğitim düşünürlerinin üzerinde durduğu konuların önemine uygun olarak, Türk Milli Eğitiminin amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitim hizmetlerinin üstesinden gelmek, ancak eğitim sisteminin verimli olarak işletilmesiyle olanaklıdır (Gürsel, 1995, 4).

Devlet, halkın eğitimini sağlama görevini okullar yoluyla gerçekleştirmektedir. Toplumsal ve ekonomik değişmelere paralel olarak eğitimin ve eğitim kurumlarının rolleri de değişmektedir (Özdemir ve Yalın 1998, 2). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, ülkelerin gelişme ve kalkınma süreçlerinde eğitim, öğretim ve dolayısıyla okullar her zaman öncelikli bir yere sahip olmuştur. Bu nedenle de okullar; hemen her ülkede kamuoyunun, yönetimlerin, bilim çevrelerinin en çok ilgi gösterdiği örgütler içerisinde ilk sıralarda yer almaktadır.

Eğitim sisteminde temel birim okuldur (Başaran, 1982, 74). Eğitim sistemi içindeki yeri ve önemi bakımından okul, eğitim yönetimini meydana getiren tipik bir kuruluştur, sistemin en stratejik parçasıdır ve eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, eğitim sistemi ile okulun veriminin birbirine neden-sonuç zinciriyle bağlı olduğu ve sistemin başarısının okuldan geldiği

görülmektedir. Okulları yönetmekle görevli olan kişiler okul müdürleridir. Okul müdürünün önemi aslında üstlendiği yönetim görevinden kaynaklanmaktadır. Bu görev, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994, 6).

Okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamının, huzur ve güvenin vazgeçilmez unsuru olan nitelikli bireyi yetiştirmenin temel aracıdır. Okulların, bir ülke için yaşamsal önemi olan işlevlerini istenilen biçimde yerine getirebilmeleri hiç kuşkusuz ki iyi yönetilmelerine bağlıdır. Bu nedenle okul yönetimi ve okul müdürünün, sistemin başarısı üzerindeki etkisi büyük olmaktadır (Bursalıoğlu, 1987, 9).

Okul eğitiminin temel öğelerini öğrenci, öğretmen, okul müdürü ve eğitim programları ile bina araç-gereç, fiziki koşullar oluşturur (Erden, 1993: 52). Ancak bu öğeler içinde en önemlisi okulun amaçlarını gerçekleştirecek denilen sosyal sistemin birey kurum boyutlarını dengede tutabilmesi ve etrafındaki öğeleri okulun amaçlarına ulaşmayı sağlayacak yönde eyleme geçirebilmesi için müdürün hem örgüt hem de sosyal mühendis olması gerekmektedir (Bursalıoğlu, 1994, 38–39). Okul müdürünün bu önemli görevini etkili olarak gerçekleştirmesi, onun başarılı yönetsel davranışlarda bulunmasına bağlıdır (Kaya, 1993, 133). Bu nedenle okul müdürleri eğitim sürecinin etkili anahtarları olarak kabul edilmektedir (OECD, 1991, 108).

Eğitime ayrılan sınırlı kaynakların etkin bir biçimde kullanılmasında bir eğitim lideri olarak okul müdürlerinin rolleri büyüktür (Açıkalın, 1994, 76). İki binli yıllarda eğitim yöneticilerinin, toplumdaki ve okuldaki değişme gereksinimini hemen sezebilecek ve istenen yenilikleri gerçekleştirmede liderlik rolü oynayabilecek güç ve yeterlilikte olmaları beklenmektedir (Kaya, 1993, 132; Çelik, 1997, 477).

Okul yöneticisinin görevleri, yönetmeliklerde liste halinde sıralanmış olup, yapacağı işler, yer ve zaman açısından belirlenmekte ve böylece genel bir çalışma takvimi ve planı hazırlanmaktadır. İlköğretim kurumlarındaki okul müdürlerinin

yönetmelikte belirtilen görevlerinin yanında, dağınık bir şekilde, birçok yasa, yönetmelik ve genelgelerle belirlenmiş görevleri de bulunmaktadır. Bu görevleri Taymaz (2003, 99–257), eğitim-öğretim işleri (öğretim yılının planlanması, okul takvimi, öğretmenin iş yükü, eğitsel kollar, kültürel etkinlikler, eğitim teknolojisi, araç-gereçler, okul çevre ilişkiler), öğrenci işleri (kayıt ve kabul, öğrenci devam-devamsızlığı, disiplin, rehberlik), personel işleri (atama, yer değiştirme, disiplin, ödeme, hizmetiçi eğitim, izin), genel hizmetler (derslik, laboratuvar, kitaplık, salon ve diğer alanlar, donatım, ısınma, temizlik, aydınlatma, onarım) ve bütçe ile ilgili işler vb. konularda toplamıştır.

Okul yöneticileri de bu genel plan doğrultusunda okuluna uygun olan kendi çalışma planını hazırlar. Bu planın, okul yöneticisinin yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmesi gerektiğinden esnek olması gerektiği söylenebilir. Bu durumda okul yöneticisi her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Monahan, 1982, 316, Akt: Taymaz, 2000, 53).

Bir görev, örgütün görevini yerine getirmesine yardımcı oluyorsa önemlidir. Yönetimle ilgili görevler iki grupta toplanabilir. Birincisi destek görevler, örgütü mevcut haliyle devam ettirirler. İkincisi geliştirici görevler, örgütü ileri götürür, yeni ve kalıcı çözümler üretir (Allan, 1999, 83). Okul müdürlerinin destek görevler için zamanını doğru kullanması, geliştirici görevlere daha çok zaman ayırmasını sağlar.

Etkili okul müdürleri, öğretime önem verir. Zamanlarının çoğunu öğretim amaçlarını saptama, öğretmen ve yöneticilere iletilmesini sağlama, öğretime destek verme, personele dönük olma gibi çabalarla, öğretim sorunları ile ilgilenerek geçirirler (Balcı, 1993, 29).

Başarılı okul müdürleri, zamanı iyi kullanan okul müdürleridir (Coleman ve Barrie, 1997, 67). Zaman kullanımında önemli olan, önemli işlere öncelik vermektir (Covey, 1998, 11).

Kaynakçı (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin bir öğretim yılı içerisinde yönetim işlerine verdikleri önem derecesi ve harcadıkları zaman saptanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin eğitim öğretim işleri içerisinde en fazla zamanı derslerin amaçlara göre yürütülmesini sağlamaya, en az zamanı da özel eğitime muhtaç öğrenciler için ders dışı ve içi etkinliklerin yapılmasına harcadıkları belirlenmiştir. Aynı araştırmada öğrenci işleri ile ilgili olarak en fazla önem verilen ve zaman harcanan işin öğrenci kabul-kayıt işleri, en az önem verilen ve zaman harcanan işin yatılılık ve bursluluk; personel işleri ile ilgili olarak en fazla zaman harcanan işin uygun çalışma ortamı sağlama, en az önem verilen ve zaman harcanan konunun personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılama olduğu anlaşılmıştır.

Alkan (1999) ve Aksoy (1993) tarafından yapılan araştırmalarda ise okul yöneticilerinin en fazla zamanı personel işlerine ayırdıklarını, bunları sırayla eğitim öğretim işleri ile öğrenci işlerinin izlediğini bulmuştur. Bu araştırmalarda en az zaman ayrılan görev alanlarının ise yazı işleri ile okul işletmeciliği işleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Başar (1981) ise; “Okul Yöneticilerinin Denetim Görevleri” adlı araştırmasında yöneticilerin işletme, personel, öğrenci işleri gibi araç niteliğindeki işlere daha fazla önem vermelerine karşın, amaç durumunda olan eğitim ve öğretimle ilgili işlere gereken önemi vermediklerini ortaya çıkarmıştır.

Fullan’a (1991, 22) göre bilim ve teknolojiadaki, sosyo-ekonomik alanlarda ilerlemeler sonucu ortaya çıkan yeni koşullar, okul müdürlerinin görevlerini eskisine göre daha belirsiz ve karmaşık bir biçime sokmuştur (Saka,2006, 21). Joseph Murphi (1998, 12), “Geleceğin Yöneticilerini Ne Bekliyor?” adlı makalesinde okul yönetimine ilişkin değişmelerin 21. yüzyılda da artan bir biçimde devam edeceğini belirterek, geleceğin yöneticilerinin temel yönetim becerilerinin yanı sıra, okul örgütlerini toplumun gereksinimi doğrultusunda dizayn edebilecek örgütsel mimarlık; öğrenme ve öğretmeyi kolaylaştırıcı eğitsel ortamı oluşturabilecek öğretimsel liderlik; eğitim ve yönetimde etik değerleri ön plana alan ahlaki liderlik

rolleri ile donatılmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Bu durum yarının okul müdürlerinin eğitim düzeylerini yükseltmek için bir dizi çalışmanın planlı ve düzenli bir biçimde yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Saka, 2006, 21).

Eğitim örgütlerini etkili çalıştırmak için yapılması gereken en önemli iş, yöneticilik görevlerine yetenekli kişileri seçmek ve bu kişileri sürekli eğitmektir. Yetenek, yöneticide var olan potansiyeli; yeterlik ise bu potansiyelin geliştirilmesini ifade etmektedir. Yöneticilerin yönetime ilişkin yetenek ve yeterlikleri; seçme ve atama süreçlerinde belirlenebilir, değerlendirilebilir. Bu yetenekler, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler ile geliştirilir (Erçetin, 1998, 17).

Çelik (1990) tarafından yapılan bir araştırmada; Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirme politikasının temel bir devlet ve eğitim politikası olarak ele alınmadığı, eğitim yöneticilerinin büyük bir kısmının eğitim yönetimi ile ilgili ders ya da hizmet içi eğitim almadıkları, yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinin onları yöneticilik görevine hazırlamaktan uzak olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırmada; deneklerin eğitim yöneticisinin seçimi, atanması ve yükseltilmesinde eğitimden çok deneyime önem verdikleri anlaşılmıştır. Kaya (1984, 264) tarafından yapılan bir başka araştırmada da benzer olarak, Türkiye’de eğitim ve okul yöneticiliğinin meslekleşmediği, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesinde eğitim yönetimi alanında eğitim almadıkları sonucuna varılmıştır. Bursalıoğlu (1980, 27) ise, ortaöğretim okulu müdürleri ile milli eğitim müdürlerinden oluşan eğitim yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, eğitim yöneticilerinin göstermekte oldukları yöneticilik davranışlarını çoğunlukla deneyim ve hizmet içi eğitim ile mesleki yayınları izleyerek öğrendiklerini belirlemiştir. Türkiye’de eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetişmesine yönelik etkinliklerin, nitelikli yönetici yetiştirme ve atama gereklerini tam anlamı ile karşıladığını söylemek güçtür.

Örgüt sağlığı insan sağlığına benzer. Örgütler de insanlarda olduğu gibi sağlıklı ve hasta olabilirler. Okul sağlığı, okulun psikososyal durumunu gösterir. Sosyal bir sistem olan okul yaşamını sağlıklı sürdürmek, büyümek ve gelişmek istiyorsa, karşılaştığı sorunları çözmek ve sağlığını koruyucu önlemleri zamanında

almak zorundadır (Taymaz, 2000, 67). Görüldüğü gibi örgütün yaşaması, sağlıklı olması, gelişmesi ve büyümesi için karşılaşılan sorunları çözülmesi ve gerekli koruyucu önlemleri alınması gerekmektedir. Okul müdürü de, konumu(görevi) gereği kendisine sürekli sorunlar getirilen kişidir. Yönetici denildiğinde “karar alan ve sorun çözen kişi” vb. tanımlamalar akla gelmektedir. Sorun çözmek, yöneticinin asıl görevlerinden biri olarak belirtilmektedir. Başaran (2000b, 85), eğitim yönetiminin okulun bitimsiz olan sorunlarını çözmek için var olduğunu belirtmektedir. Zihinsel bir süreç olan sorun çözme, bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir.

Sorunu tanılama, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözme sürecinin en zor ve en önemli aşamasıdır. Duyulmayan sorunlar, sorun değildir. Bir durum kişiyi rahatsız etmeye başladığında sorun olma niteliği taşır. Okulda sorunun algılanması çok zordur. Ama sorunun ortaya çıkarılmasında kullanılan bilimsel yöntemler de vardır. Eğer bir okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde etkiliği düşünülüyorsa, okulda gizli de olsa bazı sorunların bulunduğu kesinleşir. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür (Başaran, 2000b, 89– 91).

Diğer yandan okullar ve okul müdürleri ile ilgili politikalar geliştirebilmek için, eğitim sisteminin çeşitli yönlerine ve eğitim kademelerinin her birine yönelik araştırmaların belirli bir sistem içerisinde ve sürekli olarak yürütülmesi zorunluluğu vardır. Bu hem bilimin gelişmesi açısından hem de uygulamaya ilişkin kararların tutarlı ve rasyonel olması açısından kaçınılmazdır; çünkü eğitim yönetiminde politik kararları almak, diğer kesimlere bakıldığında daha zordur. Sonuçlarının toplumsal ve ekonomik kapsamlılığı nedeniyle, bu tür kararlar, yöneticiler açısından önemli riskleri içerir. Hâlbuki karar sürecinde üst yöneticilerin önünde konuya ilişkin bilimsel yöntemlerle elde edilmiş verilerin bulunması, alınacak kararları ussallaştıracağı gibi, riski de azaltabilir (Bursalıoğlu, 1997, 3). Bu nedenle yirmi birinci yüzyılda geleceği şekillendirmede önemli yeri olacak ilköğretim kurumu müdürlerini daha iyi tanıyabilmek, onlara gereksinim duydukları desteği sağlayacak

nitelikte kararlar vermek ve uygulamaları yapabilmek için Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içerisinde geniş kapsamlı bilimsel araştırmaların yapılması büyük önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerle, okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunların ve bu sorunları nasıl çözdüklerinin betimlenmesi önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın problemi, okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların neler olduğudur.

1.2 Alt Problemler

1. Cinsiyet değişkeni açısından okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
2. Medeni durum değişkeni açısından okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
3. Yaş değişkeni açısından okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Yaşamını en çok geçirdiği yerleşim yeri değişkeni açısından okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
5. Mezun olduğu okul türü değişkeni açısından okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Meslekteki hizmet yılı değişkeni açısından okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

1.3 Amaç

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları kendi görüşlerine göre değerlendirmek ve araştırma sonuçlarına göre önerilerde bulunmaktır.

1.4 Varsayımlar

- a) Veri toplama aracı olarak kullanılan bilgi formu okullarda görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının okul sorunlarına ilişkin görüşlerini yansıtacak niteliktedir.

b) Okul yöneticilerine uygulanan bilgi formunda yer alan sorulara okul müdür ve müdür yardımcıları samimi ve doğru cevap vermişlerdir.

c) Araştırma verilerinin analizinde kullanılan yüzdeler geçerli ve güvenilirlerdir.

1.5 Sınırlılıklar

1) Araştırmada elde edilen bulgular, araştırma ölçeğiyle toplanacak veriler ile sınırlıdır.

2) Araştırmanın sonuçları, 2013-2014 öğretim yılı içerisinde Şırnak il Güçlükonak İlçesindeki okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri ile sınırlıdır.

3) Araştırma, yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkenleriyle sınırlıdır.

1.6 Araştırmanın Önemi

Eğitim sistemi içinde okulların ağırlıklı bir yeri ve önemi vardır. Okulların amacını gerçekleştirmesinin, öncelikle yöneticilerine bağlı olduğu düşünülür. Yönetim, karar verme ve sorun çözme süreci olarak açıklanmaktadır. Yöneticilerden de, okulun sorunlarını en kısa sürede ve kalıcı bir biçimde çözmesi beklenmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm uygulamalarını içeren bu çalışmanın, öncelikle okul yöneticilerinin sorunlara ilişkin farkındalık düzeylerini ya da duyarlılıklarını arttıracak, onlara sorunları tanımlamada ve çözmede ışık tutacağı düşünülmüştür.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, eğitim yönetimi ve okul yönetimi, eğitim sistemi içinde okul, yönetim süreçleri, temel eğitim okul müdürlerinin; seçilmesi ve yetiştirilmesi, sahip olmaları gereken nitelikleri, görevleri, ilköğretim okullarında yönetim işlevleri ve sorun çözme süreci, ilgili kuramsal çerçeve, araştırmalar ve mevzuat ile desteklenerek ele alınmıştır.

2. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş insanların oluşturduğu örgütler, etkin bir yönetime ihtiyaç duyarlar (Türkmen, 1996, 1).

Yönetim, kurum veya kuruluşların amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi olarak tanımlanır (Özyılmaz, 2004). Yönetme, bir kuruluşun bütün çalışmalarının, uygulanması ve başarıyı artıracak biçimde ahenkleştirilmesi demektir. Personeli çalıştırabilmek, onları istenen hedefe götürmektir (Tortop, 1994, 265). White, Waldo, Gulick gibi yazarlar, yönetimi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının en etkili bir biçimde eş güdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak tanımlarlar. Dimocak, yönetimi, ne ve nasıl yapılacak sorusunun cevabı olarak görürken; Simon ise karar verme süreci olarak görmektedir. Tanımların hemen hepsinde yönetimin görevi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir (Kaya, 1993, 41).

Eğitim yönetimi toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okulu) amaçlarına uygun olarak işletmek, geliştirmek ve yaşatmak

sürecidir (Başaran, 1993, 43).Eğitim yönetimi, insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi, eğitim sistemini bir bütün olarak çözümleme ve birleştirme amacına yönelik çalışmalar yapar (Bursalıoğlu, 1987, 45).

Aynı zamanda eğitim yönetimi kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Eğitim devletin gözetimi ve denetimi ile sınırlı bulunduğundan bir kamu görevidir. Eğitim örgütleri, temsili siyasi organlar tarafından saptanmış olan eğitim politikaları çerçevesinde eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunurlar. Eğitim yönetiminin özellikleri, belirli kuruluşların yönetiminden meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitim girişiminin niteliğinden, okul yönetiminin ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden, eğitim yönetiminin çok yönlü yönünden doğmaktadır.

Eğitim insanları dolaysız olarak ele alan bir girişimdir. Okul, insanlar için olduğu kadar, insanlara etki yapan bir örgüttür. Okul yönetimi bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulamasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulamasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulamasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 1994, 5). Eğitim yönetiminin özel bir alanı olan okul yönetimi, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Özel sektör tarafından kurulan, işletilen okul ve kurumlarda da eğitim devletin gözetim ve denetimi altında yürütülür. Okul müdürlerinin faaliyet alanı yasalarla sınırlıdır. Bu sınırların aşılması okul müdürünü yönetsel yargı organları karşısında sorumlu duruma düşürür (Kaya, 1993, 43–52).

Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak; okul amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1994, 5-6). Amaçlar, örgütün görevini ifade etmek için kullanılırlar. Amaçlar, örgüte toplum tarafından verilen birinci roldür. Okul müdürü bu görevleri yerine getirmek için örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarını kullanır (Özdemir, 2000, 99).

Eğitimde birbirine karıştırılmaması gereken iki tür amaç dizisi vardır. Birincisi, eğitim örgütünün amaçlarıdır. Buna milli eğitimin amaçları da denilmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün üreteceği ürünün ne olduğu ve niteliğini belirler. İkinci tür amaç dizisi, eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Örgütsel amaçların ne nicelikte ve ne nitelikte geliştirileceğini ve bunun için örgütün nasıl çalıştırılacağını yönetimin amaçları gösterir. Bunlara yönetsel amaçlar denir. Örgütün amacı harcamayı azaltıp, verimliliği sağlayacak üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktır (İlgar, 2000, 56).

Örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal bilgilere dayanarak kararlaştırılır. Görev, örgüt modelinde önemli bir ögedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir. Böylece bir eğitim sistemi kurulur veya yenilenirken, başlangıç noktası önce amaç sonra görev olmalıdır. Böyle yapılmazsa, örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur (Bursalıoğlu, 1997).

Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen büyüme ve gelişme, yaşam ve sürdürme, etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere üç esas amacı vardır. Bu üç temel amaç analiz edilerek ayrıntılı amaçlar, değişim ve gelişim için gerekli olan hedefler saptanabilir (Taymaz, 1995).

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır; eğitimi yaymak ve eğitimin niteliğini yükseltmek. Eğitimi yayma amacı, T.C. Anayasası'nda ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitimle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okula alması gerekmektedir. Eğitimin niteliğini yükseltmek ise, milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır.

Okul, eğitim hizmetini üreten, temel hizmet olarak çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetimi şu hedeflere ulaşabilmelidir (Başaran, 1993, 67):

- Verimi artırmak: Öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak.

- Eğitim işgörenlerinin doyumunu sağlamak: Her işgörene okulda harcadığı emeğin karşılığını ödeyerek onun işten doyumunu yükseltmek.

- Okulun sağlığını korumak: İşgörenler arası çatışmayı en aza indirerek eğitim işgörenlerini birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.

- Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak: Eğitim bilimlerinde eğitim, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri, toplumun eğitim gereksinimelerindeki değişimleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.

- Okulu çevresine yararlı kılmak: Çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını geliştirmek, toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak, yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek.

Eğitim yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Ancak, modern örgüt kuramının belirttiği gibi; sistem, fert, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi; stratejik parçalardan meydana gelir. Sistem görüşünün örgüte girmesi insan ilişkileri akımını izlemiştir. Okul müdürünün sadece grup davranışı, güdüleme, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceği, çünkü insan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağı anlaşılmıştır. Sistem ne kadar iyi işlerse, enerji yitirmesi o kadar az olur. Bu bakımdan, başarılı okul müdürü bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 1997, 3).

Eğitim örgütleri, ülke çapında yayılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır (Kaya, 1993, 46). Okullar ise, sistemin temelini oluşturmaktadır. Örgütlerde belirli bir yapılanma vardır. Bu yapıda bağlanma, yetki, sorumluluk, iletişim, görev alacakların düzeyleri, resmi ilişkilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi yer alır.

2.1. Eğitim Sistemi İçinde Okul

Okul bir açık sistemdir; üst ve alt sistemlerle iletişim ve etkileşim halindedir. Okul, çevre sistemi olan toplumun ihtiyacından etkilenir. İçinde yaşadığı toplumun

kültürü, siyasi, ekonomik ve sosyal yapısı okulları sürekli etkilemeye çalışır. Öğrenci velileri ve toplumun, yapılan eğitime tepki gösterdiği görülmektedir.

Müdür, elde bulunan kıt kaynakları en akılcı şekilde kullanarak okulun erimini sağlar. İşlenmek üzere okula giren öğrencinin en az kayıpla ve ilköğretimin amaçlarına uygun özellikleri en iyi şekilde kazanmış olarak mezun edilmesi verimliliğin göstergelerinden biridir. Bu da okul sisteminde belli bir süreç sonucunda oluşmaktadır. Sistem anlayışına göre sistemin çıktısı, okula giren öğrenciyi önceden belirlenmiş süre içinde işleyerek, amaçlara uygun davranışları kazanmış ürün haline getirmektedir. Bunun için uygun ortam hazırlayarak, yönetim süreçlerini uygulaması gerekmektedir.

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır (Erdoğan,2002,43). Süreçler, hedeflerin elde edilmesine yönelmiş eylemler dizini olarak tarif edilebilir. Henri Fayol (1841-1925), yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan yönetim bilimcidir. Yönetimsel davranışı planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak sınıflandırmıştır (Aydın,2000,121).

2.2. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci bir bütündür. Bu bütünü tamamlayan beş alt süreç vardır: Planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme (Başaran,2000b,103). Başaran sorun çözmeyi bir yönetim süreci olarak tanımlamakta ve yönetimde beş alt süreç olduğunu belirtilmektedir. Bursalıoğlu (1997,81), Aydın (2000,126), Kaya (1993,93) ise yönetim süreçlerini, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, eşgüdümleme, değerlendirme olarak altı grupta toplamaktadırlar. Bu çalışmada yönetim süreçleri, Başaran'ın beşli sınıflama sistemi; planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme olarak ele alınmıştır.

Planlama:Planlama, uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel bir süreç (Bursalıoğlu, 1997, 98); önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (Aydın, 2000, 133).

Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için, gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kakaarlaştırılması sürecidir (Başaran, 2000b,104).

Okul yönetim planı, bazı ilkelere uyularak hazırlanır. Bunlar, amaca uygunluk, bütünlük, ölçülebilirlik, geliştirilebilirlik, süreklilik, güvenilirlik, tutumluluk, yalınlıktır (Başaran, 2000b,104).

Yönetici gelecekte örgütünde olabilecek durumları planlamak durumundadır. Plan örgütün gereksinimlerinin saptanmasını ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler. Planlamanın sağlıklı olmasının ön şartı yeterli bir iletişim sistemi ve etkili eşgüdümlemedir (Hamarat, 2002, 44).

Örgütlenme. Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir(Bursalıoğlu, 1997, 112). Örgütlenme belirli bir iş için gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makine gibi) örgütün insan ve madde boyutunailişkin her şeyin sağlanması demektir. Kısaca insan ve maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1999, 104). Okulun örgütsel yapısını kurma, iç güçlerini (özellikle eğitim işgörenlerini) birleştirme, bütünleştirme, eğitim için takım kurmadır.

İyi bir örgüt oluşturmada iki önemli husus vardır. Bunlardan biri iletişim sistemidir. İletişim sistemi işgörenlerin görev ve sorumluluklarını öğrenmelerini sağlamalıdır. Diğer ise örgütün; işgörenlerin, örgütün amaçlarına etkili katkılarda bulunarak kendi bireysel gereksinimlerini de karşılayabilecek şekilde düzenlenmesidir (Aydın, 2000, 141).

Örgütlenme, yöneticinin düzensizlikten bir düzen yaratma sürecidir. Örgütlenme sürecinde insan ögesi mutlaka dikkate alınmalıdır. Sağlıklı bir yapının kurulabilmesi için amaç birliği, yeterlik, işbölümü ve uzmanlaşma, görevlerin tanımı, yetki ve sorumluluğun eşitliği ve denkliği, esneklik, denge ilkesi gibi noktalara dikkat edilmelidir (Aydın, 2000, 142).

Eşgüdümleme (Koordinasyon). Eşgüdümleme belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Ortak bir amaç doğrultusundaki çabaların bütünleştirilmesi, eylemlerde ve zamanda birliğin sağlanması yönetsel bir görevdir (Aydın, 2000, 152). Kaya (1999, 104) eşgüdümlemeyi, “işbölümü yoluyla çeşitli parçalara ayrılmış bulunan örgütsel faaliyetlerin, değişik birimlerde değişik işgören tarafından harcanan çabaların örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesi” olarak tanımlamıştır. Eşgüdümlemenin gerçekleştirilmesine, örgütün amaçları, alanı, personelin yeterliği ve zaman ögesi etki eder (Bursalıoğlu, 1994, 126).

Eşgüdümlemede kullanılan yöntemler; çalışmaya güdülenmek, içsel güdülenme, dışsal güdülenme, güçbirliği, etkileme, yöneltme, özendirme, ödül ve ceza, gözdağı, borçlandırma, yarışma, işe sarma, işi çekici kılma olarak sıralanabilir (Başaran, 2000a, 117-127).

İletişim. İletişim, emirlerin enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir (Aydın, 2000, 150). Geniş anlamda iletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır. İletişim bir etkileme aracıdır. Örgüt içinde karar örneklerinin iletilmesini sağlar; görüş ve anlayıştaki katılmayı artırır, yetkinin görevlerini destekler ve gerçekleştirir (Bursalıoğlu, 1994, 114-117). Tüm yönetim süreçlerinin temelinde iletişim vardır. İletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylem gerçekleştirilemez (Kaya, 1999, 107).

İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması ve bu ortak amaç için bireysel çabaların eşgüdümlemesi olanaksızdır (Aydın, 2000, 148).

Okul için iletişim daha da önemlidir. Çünkü eğitim, bir etkileşim sürecidir, etkileşimin aracıysa iletişimdir. Bu yüzden okulda iletişim süreci, hem yönetim hem de eğitim için temel gerekliliktir.

İletişim sözlü ve sözsüz yapılabilir. Yöneticinin astlarını etkileyebilmesi için sözleri ile davranışlarının tutarlı olması gerekir. Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha büyüktür (Bursalıoğlu, 1994, 116). Bu nedenle okul yöneticisi, kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir, sabırlı ve nesnel bir dinleyici olmalıdır (Aydın, 2002, 150). İletişim insan davranışını etkileyen en önemli süreç olduğu için yönetici, okulunda etkili bir iletişim sistemini geliştirmelidir (Kaya, 1999, 111).

Denetleme. Değerlendirme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını görmek ve uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmek ve örgütsel etkililik derecesini artırmak amacı ile yapılır (Bursalıoğlu, 1994, 128; Kaya, 1999, 126, Aydın, 2000, 162).

Değerlendirme yolu ile girişimin güçlü yanları saptanır, yetersizlikler belirlenir, yetersizlikler azaltılmaya ve giderilmeye çalışılır. Örgüt amaçlarının açık ve işlek olması, üyelerin bu amaçlara bağlılığı değerlendirmenin en stratejik sorunlarındanıdır. Değerlendirmenin formal ölçüleri yeterlik ve kıdem, informal ölçüleri ise üstlerle fikir birliği ve meslektaşları ile iyi geçinmedir (Bursalıoğlu, 1994, 128; Aydın, 2000, 162).

Bireysel nitelikler açısından; yöneticinin sahip olması gereken ve istenilen nitelikler olarak, sıcak bir kişilik, arkadaşçılık, cömertlik, anlayışlılık, doğruluk ve bütünlük, sabırlılık ve güven gösterilmektedir.

Eğitimle ilgili değerlere sahip olma açısından; okul yöneticisi töresel, tinsel ve yurttaşlık değerlerine ilgi göstermek ve bu değerleri eğitim programları yolu ile geliştirme konusunda liderlik yapmak durumundadır. Okul yöneticisi çevreyi inceleme ve kaynakları kullanma yollarını bilmek, dünyanın değişen niteliğini anlamak ve eğitimle, eğitim programları ile ilişkisini kurmak durumundadır. Okul yöneticisi, yeni eğitim uygulamalarına, daha etkili öğrenme ve öğretme yollarına, yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlara ilgi duymalı, denemeye açık olmalıdır. Okul yöneticisi, öğrenme süreci ve insan gelişimi konularında, köklü bir anlayışa sahip olmalıdır.

Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilir. Eğitimin tek tek öğretmen etkinliklerinin toplamından büyük olduğunu göstermek yöneticinin en önemli görevlerindendir. Drucker'e (1994, 232-234) göre, yönetimin görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Özden, 1998, 48-105).

Okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de okulu, öğrenci ve öğretmeniyle içinde bulunan herkes için çalışılabilir bir ortam haline getirmek ve herkesin orada bulunmaktan mutluluk duyacağı bir hava yaratmaktır (Özden, 1998, 176).

Toplumda her geçen gün artan bilgiye uyum sağlamak için işgörenlerin öğrenmeyi öğrenmesi gibi örgütlerinde öğrenen örgütler olmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2000, 45). Okulu öğrenen örgüte çevirmek okul yöneticisinin görevidir.

Okulda olumlu bir öğretme ve öğrenme ortamı oluşturmak öğrenci başarısını ön plana çıkarmak, öğretim programlarında bütünlük sağlamak ve öğrenmeyi engelleyecek disiplinsizliği yok etmek okul yöneticisinin öğrenci başarısını arttırmak için yapabileceği etkinliklerdendir (Özden, 1998, 125).

Yöneticinin önemli sorumluluklarından biri de personele karşı anlayıştır. Fisk'e göre, yöneticinin okul personeli ile ilişkilerinin tonu, niteliği önemlidir. Onun duygusal karallığı, ruhsal derinliği, akli ve önsezisi personel yönetimine bir renk katar. Performansı zorunluluk olmaktan çıkarır (Aydın,2000, 193). Her kurumun olduğu gibi okulun da kendine özgü bazı değerleri, normları ve uyulması gereken yazılı veya yazılı olmayan kuralları ve davranış biçimleri vardır. Bütün bunlara kısaca örgüt kültürü denir. Göreve yeni başlayan bir öğretmenin öncelikle örgütündeki değerleri ve davranış biçimlerini tanınması gerekir. Bu nedenle okul yöneticisinin en önemli görevlerinden biri de sağlıklı bir okul kültürü oluşturmak ve personele tanıtmaktır.

Okulun çalışma ahlakıyla ilgili kuralların öğretmenlere açıklanması ve anlaşılmayan kuralların yorumlanması okul yöneticisinin etiksel liderlik açısından örgütsel sorumluluğudur. Okul yöneticisinin etiksel açıdan örgütsel sorumluluğunun biri, eğitimle ilgili mevzuatın öğretmenlere ve öğrencilere net ve açık bir şekilde açıklamasıdır. Bir diğer sorumluluğu ise, okulun ürettiği kültüre ilişkin, geliştirilen kuralların öğretmen ve öğrencilere açıklanarak örgütsel etiğin kurumsallaşmasının sağlanmasıdır. Okul yöneticisi, etik değerleri okul kültürüne yerleştirerek personelin uyumunu kolaylaştırabilir. Okul yöneticisi güven ortamı oluşturarak etik ilkelere uyma konusundaki kararsızlığı ortadan kaldırılabilir. Okul yöneticisi, öğretmenleri etik değerler konusunda yetiştirmek, herkesin bu değerleri aynı biçimde yorumlamasını ve etik değerler altında yatan mantığın anlaşılmasını sağlamak için okul içinde eğitim seminerleri düzenlemelidir (Çelik, 2000, 103-108).

Yöneticinin önemli görevlerinden biri de güdülemedir. Leon'a göre, güdüleme, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Bireyi işe aldıktan sonra yapılacak en önemli iş, onu verimli çalışmaya istekli hale getirmektir (Özden, 1998, 117-118). Yönetici okulun amaçlarını öğretmenlere ve herkese anlatmalıdır. Öğretmenlere rollerinin ne kadar önemli olduğunu hissettirmeli, sınıftaki atmosferi nasıl değiştirebilecekleri konusunda yardımcı olmalıdır. Onları yeni denemeler yapmaları için cesaretlendirmelidir (Güçlü, 1997, 51).

2.3. Temel Eğitim Okulu Müdürü

Bu başlık altında, Temel Eğitim okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi, uyması gereken mevzuat, sahip olması gereken nitelikler (yeterlilikleri) ve görevleri yer almaktadır.

2.3.1. Temel Eğitim Okul Müdürlerinin Seçimi ve Yetiştirilmesi

Türkiye’de uzmanlık hizmetlerinin benimsenmesinde güçlük çekilmesi nedeniyle, Bakanlığın öğretmen her görevi yapabileceğini, meslekte esasın öğretmenlik olduğu görüşünü benimsemesi, görevlendirmede yeterliğin yerini yetkilendirmeye bırakması sonucunu doğurmuştur (Bursalıoğlu, 1994, 172). Bunun sonucunda kişinin o görevi yerine getirip-getiremeyeceğine bakılmaksızın atamalar yapılmış; yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmada yetersiz kalmıştır.

Türkiye Eğitim Sistemi’nde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır (Taymaz, 1995, 28). Ancak, eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, eşgüdümleyen ve denetleyen okul müdürüdür. Bu nedenle okul müdürünün Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için belirli yeterliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 1995,85).

Ülkemizde okul müdürlerinin atama ve yer değiştirmeleri, Milli Eğitim Bakanlığı’nca eğitim kurumları müdürlerinin seçme sınavına tabi tutularak hizmet içi eğitim ile yetiştirilmesini amaçlayan ve 23.09.1998 tarih ve 23472 Sayılı Resmi Gazete’de ve değişikliği de 30.11.2000 tarih ve 24246 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” doğrultusunda yapılmaktadır.

Bu yönetmelik; % 30 oranında Türkçe-Kompozisyon, % 20 oranında Türkiye Cumhuriyeti İnkılâp Tarihi ve Atatürkçülük, % 50 oranında Kamu Yönetimi ve mevzuat (milli eğitim mevzuatı, eğitim yönetimi ve eğitim sistemi) ile ilgili temel bilgileri kapsayan soruların sorulduğu; 100 üzerinden 70 puan alanların başarılı olduğu seçme sınavını, bu sınav sonucuna göre alınacakları hizmet içi eğitim sonunda yapılacak değerlendirme sınavında aldıkları puana, genel ve özel koşullara göre müdür adaylarının eğitim kurumlarına atanmalarını öngörmektir.

Okul müdürlüğüne atanma ve bu görevi gerçekleştirme sırasında karşılaşılan sorunlara çözüm üretmek amacıyla 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 56 ncı maddesi değiştirilerek, Bakanlar Kurulu Kararı ile “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, 23 Eylül 1998’de çıkarılmıştır. Yönetmelik; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarının müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlerine, hizmet gerekleri, sicil, yeterlik ve kariyer ölçütleri esas alınarak atama yapılmasını düzenlemektedir. Yönetim görevlerine atanacaklarda uygulamada istikrar kazanan genel koşullar aranırken müdürlük görevine yöneticilik formasyonu kazandırılarak atama yapılmasını öngörmektedir.

Bu doğrultuda ilk seçme sınavı 14.11.1998 tarihinde yapılmıştır. Sınava: 34.505 aday katılmış, ancak 1.525 aday kazanmıştır. Buna göre başarı oranı % 4,4’tür. Başarılı olan adaylar hizmet içi eğitime alınmış, eğitim sonrasında yapılan değerlendirme sınavında da başarılı olan 1.525 adayın başarı derecelerine göre müdürlüğü boş bulunan okullara, tercih olanağı da verilerek başvuruları alınmış ve atamaları gerçekleştirilmiştir (M.E.B. 1999,56).

Resmi Gazete’de (10.06.2004 tarih ve 29026 Sayılı) yayımlanan yönetmelikle okul müdürünü seçme ve atama koşullarında önemli değişiklikler yapılmıştır.Okul müdürü seçimi için sözlü sınav getirilmiştir.

2.3.2. Temel Eğitim Okul Müdürünün Görevleri

Okul müdürlüğünde görevler iki grupta incelenebilir. Birincisi, “Destek Görevler” organizasyonu mevcut haliyle devam ettirmektir; ikincisi, “Gelişmeci Görevler” daha çok zaman alan ve yenilik gerektiren görevlerdir (Allan, 1999, 83). Okullarda destek görev, sistemin şimdiki haliyle çalıştırılmasıdır. Müdürün yetki ve sorumluluk alanı içinde bulunmaktadır. Yönetim işleri bu görevler içinde yer alır. Gelişmeci görev ise, etkililiği ve verimi artırmak üzere geleceğe dönük projeler üretmektir. Gelişmeci görevler, müdürün sorumluluk alanı yanında liderliği, rehberliği ve yetki alanını öne çıkarmaktadır. Destek görevlerin yapılmasında zamanı ekonomik kullanabilen okul müdürleri, gelişmeci görevler için araştırma ve uygulama zamanı bulabilirler. Böylece çağın hızlı gelişimine paralel olarak okul yönetirken, sürekli gelişim ilkesini benimseyebilir.

Okul müdürünün görev yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle açıklanmıştır. Bir amir olarak, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 10.maddesine göre;

Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen görevleri zamanında ve eksiksiz yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içerisinde kullanır (Resmi Gazete, 12056, 23.7.1965).

2.3.3. Temel Eğitim Okullarında Yönetim İşlevleri

Eğitim yönetiminde süreçler, yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Yönetsel süreçlerin yedi ögesi aşağıdaki gibi sıralanabilir; karar verme, planlama, örgütleme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama,

değerlendirme (Campbell, 1957, 269; Taymaz, 1989,15). Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler, bir bakıma rol alanlarını belirler.

Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi, bazı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir. Kıdemli bir okul sekreterinin bazı işlemler ve yazışmaları çok iyi bildiği ve yapabildiği bir gerçektir. Eğer okul yönetimi bu ikisinden meydana geliyorsa okul müdürlüğüne gerek kalmıyor demektir. Hâlbuki okul müdürünün yönetim süreçleri kadar önemli, mevzuatta belirtilen yönetim işleri de vardır. Bilimsel literatürde, bu işler birçok gruba ayrılmıştır. Bursalıoğlu'na göre (1987, 195- 214); yönetim işleri politika, program, personel yönetimi, öğrenci işleri, eğitim kollar, işletme, okul-halk ilişkileri olarak gruplanmıştır. Taymaz (2003, 99–257) ise, “Personel işleri, öğrenci işleri, eğitim işleri, öğretim işleri, okul işletmesi işleri” olarak gruplamıştır. Diğer bir gruplama da şöyle yapılmıştır; “İlköğretim okulunun yönetsel amaçları, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye aracılık yapan eğitim programları, öğrenci hizmetleri, işgören hizmetleri, okul binası, araç-gereçlerini ve bütçesini etkili bir şekilde yönetmektir. Bu amaçlar aynı anda görev alanlarını da belirtmektedir” (Başaran, 1982, 92).

İlköğretim okul müdürünün işlevsel olan yönetim görevleri, Taymaz (2003, 99–257)'in yaptığı sınıflandırması esas alınarak, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, öğretim hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi olarak beş temel başlık altında, bilimsel literatür ve mevzuat da dikkate alınarak incelenmiştir.

2.3.3.1. Personel hizmetleri

Okulda bulunan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere harcanan çabalara personel hizmetleri denir(Taymaz, 2000, 87).

Personel hizmetleri, bir okulda insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan yararlanılması, gerekli personel için istekte bulunulması, atanan personelin göreve

başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumda işine son verilmesine ilişkin işlemleri kapsar.

Okul yönetimi, personelin başarısını gözetmeli, kendisine mal etmemeli, okulun para ve diğer kaynaklarının israfa kaçmadan harcanmasına özen gösterilmelidir (Taymaz, 1989, 23).

İşgörenlerin güçlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için tümleştirilmesi, dolayısıyla okulun örgütsel bütünlüğe ulaşması, yönetimin üç önemli işlevine dayanır (Başaran, 2000b, 26):

- Yönetim, her işgörenin kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını tümleştirebilmelidir.
- Yönetim, iş görenlerin gücünü, eşgüdümleyerek okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.
- Yönetim, işgörenlerin aralarında oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili olarak yaptığı araştırma; informal grup yapılarının ve kanallarının yönetim amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkıları olduğunu ortaya çıkarmıştır” (Bursalıoğlu, 1997, 29).

2.3.3.2. Öğrenci hizmetleri

Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarının değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Gürsel, 1995, 111).

Okul yönetiminde en önemli öge okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle okul yönetimi öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya

kadar devam eden süre içinde öğrencinin rolleri ve beklentilerini dengeli olarak sürdürmeye çalışır.

Okul yönetimi öğrenciyi iyi tanır ve anlarsa karşılaşılan sorunların çözülmesine yardımcı olabilir ve okula kolaylıkla uyum sağlayabilir (Taymaz, 2000, 117). İlköğretim kurumlarında öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak, öğrenci aday kayıt, künye-kütük, yoklama ve devam, sınıf ders, sınıf geçme, tasdikname, öğrenci belge, diploma, dışardan sınava giren öğrenci ve not defterleri ile öğrenci kişisel, sınıf öğrenci listeleri, kanaat ve yılsonu not cetvelleri, öğrenim belgesi, istatistik çizelgeleri, zümre öğretmen toplantıları, sağlık hizmetleri ve tarama sonuçları, teşekkür ve takdirname listeleri dosyaları tutulmaktadır.

Okul yönetiminde öğrenci hizmetleri alanında yapılan genel işler öğrencinin kayıt ve kabulü, devam devamsızlık, öğrenci sağlık hizmetleri, öğrenci başarısının değerlendirilmesi (karne, diploma, belge), öğrenci rehberlik hizmetleridir (Taymaz, 1989, 85).

2.3.3.3. Öğretim ile ilgili hizmetler

Toplumsal beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin de değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Taymaz, 2003,161).

Toplumsal eğitimden beklentisi üç grupta toplanır (Bursalıoğlu, 1987, 3-14):

(1)Eğitimin sosyal işlevi, topluma sağlıklı bir şekilde uyum yapabilmesi için bireylere toplumun kültürünü benimsetme ve kültürünü geliştirme, aktarma, sosyo-kültürel değişimleri gerçekleştirme ve kişileri toplumun, çağdaş dünyanın uyumlu bir üyesi durumuna getirme;

(2) Eğitimin siyasal işlevi, toplumun temel yasalarla belirlenmiş siyasi sisteme bağlı, kanunlara saygılı olma ve sistemi geliştirmesi için liderlik yapacak insan yetiştirme;

(3)Eğitimin Ekonomik İşlevi, bireyin kendi yeteneklerini ve kapasitesini en akılcı şekilde değerlendirerek kendini geliştirmesi, ülke

kalkınmasında gerekli olan yeterli sayı ve nitelikte insangücünü yetiştirme, vatandaşların iyi bir üretici ve tüketici olmalarını sağlamaktadır.

Okulun amacı, bireyin ve toplumun ihtiyaç duyduğu öğrenciyi yetiştirmektir. Bu nedenle eğitim öğretim işleri diğer yönetsel amaçların odak noktasıdır. Okul müdürünün bu konuya yeterince zaman ayırması ve önem vermesi okul yönetiminin gereğidir. Açıkalın (1994, 123) yaptığı bir araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel zamanlarının % 21'ini; Aksoy (1993, 135) da araştırmada, okul müdürlerinin, zamanlarının % 18'ini eğitim öğretim işlerine ayırdıkları saptamışlardır.

Toplumların hayatında önemli bir role sahip olan eğitim, gelişi güzel yapılan bir etkinlik olamaz. Bu bakımdan eğitim kurumlarının en önemli işlevlerinden birisi verilecek eğitimin niteliğini artırmak olmalıdır. Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında tüm eğitim etkinlikleri önceden hazırlanan bir program çerçevesinde yürütülür. Kurumda bireye hangi davranışların nasıl kazandırılacağı eğitim programında yer alır. Bu nedenle eğitimin niteliği daha çok uygulanan programa bağlıdır. Uygulanan programın aksaklık ve eksiklikleri giderildikçe, toplum ve bilim alanındaki değişmelere göre yeniden düzenlendikçe: diğer bir deyişle programlar geliştirildikçe eğitimin de niteliği artar (Erden, 1993, 1).

Toplumların gelişmeleri, pedagojik ve psikolojik alanlardaki yeni bulgular, yeni denemeler, program ve yöntemlerin değişmesine de etkide bulunmaktadır. Bu nedenle sık sık olmamak koşuluyla günün bilimsel, teknolojik ve sosyal gereksinimlerine yanıt verebilecek yeni programlar düzenlenmelidir; yeni yöntemler uygulanmalıdır. İşlevsel olması gereken bu programların bütünü bozmamasına dikkat edilmelidir (Cicioğlu, 1985, 129).

Geliştirilen eğitim programlarının hedefi, her çocuğa çevre, görgü, eğitim ve özüne bakılmaksızın, değişen yaşam koşullarında başarılı olmasını sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Kendine özgü bir varlık olan çocuk bir küçük yetişkin değildir. O, ruhi yapısı yönünden olduğu gibi, fiziki gelişim kademesi yönünden de yetişkin insandan farklıdır (Aytaç, 2000, 25).

Türkiye’de eğitim politikaları, üst yönetimce hazırlanmaktadır. Okul müdürü daha önce üst yönetimce açıklanan politika ve yürütme ilkelerine göre okulun eğitim politikasını çizmek ve uygulamak zorundadır. Okul müdürünün politika görevi sınırlıdır. Okul müdürünün yeterli yetki ve mali bağımsızlıktan yoksun olması bu sınırlılığı yaratmaktadır (Bursalıoğlu, 1987, 196).

2.3.3.4. Eğitim ile ilgili hizmetler

Bir okul yöneticisinin eğitim etkinliklerini planlayabilmesi için bağlı bulunduğu yönetimin isteklerini, öğrencilere kazandırabilecekleri yeterlikleri, mezunların devam edebilecekleri okulların arayacakları nitelikleri bilmesi gerekir. Okulda yapılan eğitimin amacı, yalnız okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir (Taymaz, 2003, 187).

Programlar ne yapılacağını belirler. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına yardım etmek ve uygulamanın düzeyini yükseltmek içindir. Türkiye’de, yönetim ve eğitim programlarının yapılmasında okul müdürünün söz hakkı yok gibidir (Bursalıoğlu, 1987, 197). Eğitim programları, toplumun gereksinimleri yanında bireylerin istek ve gereksinimlerini de dikkate almaktadır. Varış (1976), eğitim programını şöyle tanımlamaktadır; “Bir eğitim kurumunun çocuklar, gençler ve yetişkinler için sağladığı, milli eğitim ve kurumun amaçlarının gerçekleşmesine dönük tüm faaliyetleri kapsar. Öğretim, ders dışı kol faaliyetleri, özel günlerin kutlanması, geziler, kısa kurslar, rehberlik, sağlık vb gibi hizmetler ve işlevler bu çerçeve içine girer. Öğretim programı ise, eğitim programı içinde öğrenciye bilgi ve becerilerin eğitim programının amaçları doğrultusunda ve planlı bir biçimde davranış kazandırılmasına dönük bir programdır” (Varış, 1976, 18). Okullarda öğrencilerin yetiştirilmesi eğitim programlarına göre olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek

aslında programı yönetmek demektir (Başaran, 1993, 155). İlköğretim öğretim programı da bunlardan biridir. Milli Eğitim Bakanlığı'na hazırlanmıştır. Eğitimde olanak ve fırsat eşitliği sağlamak, aynı zamanda ülke bütünlüğü ve ortak değer yargıları kazandırmak amacıyla Türkiye'nin her yerinde aynı program uygulanmaktadır. Eğitimin yerelleştirilmesi görüşünün bu uygulamayı bozacağı düşünülebilir. Programlar çağın getirdiği yeniliklere ve gereksinimlere göre zaman zaman geliştirilir. Müdür bu değişiklikleri uygulayıcılara iletir; uygulanmasını sağlar.

2.3.3.4. Okul işletmesi

Okul yönetimi yönünden işletme, eğitim için kullanılacak binaların, tesislerin, yerlerin, eşyaların, araçların, gereçlerin v.b.'nin kullanıma hazır tutulması ve çalıştırılması anlamındadır. Bir eğitim yerinin eğitime hazırlanması; sağlık koşullarına uygun olarak temizlenmesini, içindeki araçların çalışır durumda bulundurulmasını, havalandırılmış olmasını, ısıнын gerektiği derecede tutulmasını ve eğitime elverişli biçimde aydınlatılmasını içermektedir (Başaran, 1983, 162).

Okul gereksinimleri, yönetim tarafından ilgili birimlerin görüşleri alınarak saptanır. Satın alınacak malın cins ve miktarının yanı sıra gerektiğinde aranılacak nitelikler belirlenir (Taymaz, 1989, 203).

Demirbaş alımı, sayımı, kayıt ve düşümlerinin yapılması, amaca uygun bir şekilde kullanımını sağlama işleri ise, 263 sayılı "Ayniyat Talimatnamesi"ne göre yürütülmektedir. Yönetmelik 1949 tarih ve 529 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanmıştır (Tekışık, 1988, 207). Okul müdürü göreve başlarken, okul demirbaş eşyalarını tutanakla ve sayarak teslim alır. Yeni alınanları A, B, C demirbaş defterlerine kayıt eder. Eşyalara numara verilir (Akçay, 1996, 186–190). Ayniyat Yönetmeliği esaslarına göre, her akçalı (mali) yıl Ocak ayı başında okulun demirbaş eşyaları kurul tarafından sayılır. Eskimiş yıpranmış olanlar tutanakta gösterilir (Binbaşioğlu, 1983, 186). Düşümü yapılacak eşyalar belirtilir.

Okul binası, eğitim yerleri ve içindeki donatım, güçlükle sağlamakta, bozulan, kırılan veya ortadan kaldırılanın yerine yenisi güçlükle konulabilmekte ya da konulamamaktadır. Yıllardır bir kalem yeni ders aracına sahip olamamış pek çok okul bulunmaktadır. Çeşitli güçlüklerle okullara sağlanmış bulunan demirbaş eşya ve gereçlerin korunması, çok dikkatli kullanılması ve en üst derecede yararlanılmasının sağlanması yönünde okul yönetimlerine önemli görevler düşmektedir (Kocatepe, 1969, 343).

Eğitim sistemleri amaçlarına ulaşmak üzere çok sayıda insan ve madde kaynaklarını kullanırlar. Okulların başarılı olarak işlemesi bir bakıma parasal durumları ile yakından ilgilidir. Okul için gerekli olan maddi olanaklar zamanında ve yeterince sağladığında başarılı olma olasılığı artar. Maddi olanaklar gereksinimin altına düşer ve gerektiğinde sağlanamazsa okulun sunacağı hizmetlerde de azalma olacaktır. Maddi kaynakların eksiksiz ve zamanında sağlanması iyi bir işletmecilik politikasının uygulamasına bağlıdır (Taymaz, 2000, 229).

2.3.4. Okul Yönetiminde Sorunlar ve Sorun   zme

İnsanların, yaşamlarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için yaşamlarının çeşitli dönemlerinde karşılaştıkları sorunları sorun çözme becerilerini kullanarak çözmeleri gerekir. Okul müdürü ise, konumu (görevi) gereği kendisine sürekli sorunlar getirilen kişidir ve sorun çözmek, yöneticinin asıl görevlerinden biri olarak belirtilmektedir. Başaran (2000b, 85), eğitim yönetiminin okulun bitimsiz olan sorunlarını çözmek için var olduğunu belirtmektedir.

Sorun kelimesi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Püsküllüoğlu (1996, 1376) sorunu, “ zerinde d ş n lmeye değen ve çözüm getirilmesi, olumlu ya da olumsuz bir sonuca ulaştırılması gereken durum”, “sıkıntı veren durum, dert”, “bilimsel yöntemlerle   z lmek üzere ortaya atılan soru”, ve “  z ms z kalan her türlü güçlük” olarak tanımlamaktadır. Dewey ise sorunu, insan zihnini karıştıran, ona

meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey olarak tanımlamaktadır (Gelbal 1991, 167; Akt. Albayrak, 2002, 1).

Sorun, temelde bireyin bir hedefe ulaşmada bir engellenme ile karşılaştığı çatışma durumudur. Engellenme hedefe ulaşmayı güçleştirmektedir. Böyle bir durumda engeli aşmanın en iyi yolunu bulmak gerekir (Morgan, 1986, 198).

Sorunlar uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilir. Duygusal, ekonomik ve bedensel sorunlar vardır. Bu farklı sorun türleri birbirlerinin içine karışarak büyük, karmaşık sorunlar haline dönüşebilirler. Sorunların çözümleri, sorunun türü ve karmaşıklığına göre değişir. Bazı sorunlar tamamıyla mantık yoluyla çözülür, bazı sorunlar duygusal olgunluğu gerektirir. Bazı sorunlar ise, olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Sorun çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 1996, 219).

Hicks (1991,8)'e göre sorunlar, boyutlarına göre karmaşık ve basit sorunlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflamanın sorunun sadece yapısını tanımladığı, kolaylığı ya da zorluğu konusunda bir durum karşılaştırması yapmadığı söylenebilir. Sorunun karmaşıklığı, bir sorunun ne kadar geniş kapsamlı olduğunu ve ne kadar çok kişiyi etkilediğini yansıtır. Sorunlar, iyi tanımlanmış ve iyi tanımlanmamış olarak da ikiye ayrılmaktadır (Hicks, 1991, 8; Leitwood ve arkadaşları, akt. Battoms, 2003, 21). Böyle bir sınıflandırma, sorunun gerçekte ne olduğundan emin olma ve olası çözümleri bulabilmek için doğru yolda olma konusunda fikir verebilir.

Leitwood, Steinbach ve Raum'a (1993) göre, bir bireyin mevcut duruma ilişkin algısı ile o bireyin istediği durum açıkça biliniyor ve bir durumdan diğerine nasıl gelineceğinin yöntemi de biliniyorsa bir sorun rutin veya iyi yapılandırılmış olarak düşünülmektedir (Akt. Battoms, 2003, 21).

Sorunlar iyi tanımlandığında çözümü bulmak daha kolaylaşır. Çünkü bu durumda, sorun çözücü gereksinim duyacağı; "mevcut durum hakkında bilgi, arzu edilen durum hakkında bilgi, çözümdeki hareket serbestliği, sorun çözücünün

yetenek ve kaynak sınırlaması” gibi tüm bilgilere sahiptir (Kahley, 1993, 19, Akt: Albayrak, 2002, 12).

Gerçek sorunları diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olacak bir diğer sınıflandırmada da, sorunlar zararsız ve tehlikeli olarak ikiye ayrılmaktadır. Tehlikeli sorunları çözülmesi zor yapan şey, dallanıp budaklanmış olmalarıdır. Sorunun, tehlikeli olduğunu gösteren bazı ipuçları vardır. Sorun, sürekli gelişen, iç içe geçen konular ve kısıtlar kümesidir. Bundan da öte, sorunun kesin bir tanımı yoktur. Bir çözüm geliştirene kadar sorun anlaşılamaz. Sorunun çözümünün sosyal paydaşlar tarafından kabul görmesi doğru cevabı bulmaktan daha önemlidir. Çözüm üzerindeki kısıtlar (örn, sınırlı kaynaklar ve politik dalgalanmalar) zamanla değişirler. Çünkü çoğu gelip geçen, fikirlerini değiştiren, iletişim kuramayan veya sorunun çözülmesi için gerekli kuralları değiştiren sosyal paydaşlar tarafından oluşturulurlar. Kesin bir sorun olmadığı için, kesin bir çözüm de yoktur. Sorun çözme süreci, mükemmel bir sorun bulunduğu değil de zaman, para, enerji veya diğer kaynaklar bittiğinde sona erer (Conklin ve Weill, akt. Başar, 2000, 6).

Stevens’a göre (1998, 44), örgütsel sorunların sınıflanmasında geçiş sorunları ve verimlilik sorunları önemlidir. Geçiş sorunları, arzu edilen formda sapmalar olduğunda çıkan sorunlardır. Bu tür sorunları tanımlamanın en iyi yolu, sorunu çevreleyen tüm öğeleri çözümlemeye olanak veren Kepner-Trego yaklaşımıdır. Geçiş sorunlarının gerçek sebebi tanımlandığında, çözüm yolu da, bu yolda atılacak adımlar da kendiliğinden ortaya çıkar. Bu tür sorunlar, yukarıda değinilen yapılandırılmış sorunlar ve “yol kapalı” şeklinde değerlendirilen sorunlarla özdeşleştirilebilir. Verimlilik sorunları amaçlar, ulaşmak istenilen hedefler ve bunun önündeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlama açık, anlaşılır ve hedefe giden yolu aydınlatacak, çözüme katkıda bulunacak özellikte olmalıdır. Verimlilik sorunlarının bir tek doğru tanımlaması yoktur. Bu sebeple de genellikle, ilk olarak olası tüm hedefleri araştırmak, daha sonra da ulaşmak istenen hedefi belirlemek şeklinde iki aşamalı olarak tanımlanmaktadır.

Weiss (1993, 31) da, organizasyonlarda karşılaşılabilecek sorunları “birey merkezli sorunlar”, “organizasyon merkezli sorunlar”, “analitik sorunlar” ve “yayılmış sorunlar” olarak gruplamaktadır. Birey merkezli sorunlar karar verme sorumluluğunun tek bir kişide olduğu sorunlardır. Bu kişinin görevi karşılaşılan sorunu tek başına çözmesini gerektirir ve işinin bir parçasıdır. Zaman bu tür sorunların çözümünde genellikle kısıtlıdır. Zamanın kısıtlı olması da, yeterince bilgi toplama, diğer kişilere sorma ve uzlaşma aramaya engel olur. Bu tür sorunlarda, sorunu çözecek kişiden başkasının gerekli bilgi donanımına sahip olmaması da çözümü zorlaştıran bir unsurdur.

Sorun çözme becerisi, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Yöneticinin işi sorunları çözmektir ve sorunlar yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Yöneticinin değeri, bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür. Çünkü iş yaşamının ayrılmaz ögesi olan sorunlar olmasaydı, yöneticilere da gerek olmazdı. Ayrıca yönetim işi insanlarla ilgilidir ve insanlar ortaya sorunlar çıkarır (Bedoyere, 1995), 10). İş yaşamında birçok durumda, sorun çözme sürecini başlatan yöneticidir. Bazen kötü bir performans, bazen de içine düştüğünü gördüğü bir güçlüğü dikkat çeker.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bursalıoğlu'na (1997,6) göre, okul yöneticisinin bunu gerçekleştirmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bunları davranışa dönüştürmesi ile mümkündür. Okul yöneticisi eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmelidir.

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde kesin olarak belirtilmiştir. Yönetici, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirleyip, çalışma takvimi ve planı hazırlayabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Monahan, 1982, 316; Akt. Taymaz, 2000, 53).

Bursalioğlu (1997, 82) ise, sorun çözmeyi yönetimin kalbi ve zihinsel bir süreç olarak görmektedir. Başaran'a (2000, 86) göre, insan açısından sorun, insan gereksinmelerini doyurmasını durduran engeldir. İnsanın bu engeli kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır.

Evans'a (1991,12) göre sorun çözme, uygun eylemi seçmek ve mevcut durumdan istenen duruma ulaşmayı sağlamak için yapılan çalışmalardır (Keleş, 2000, 8). Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar. Bu tepkiler de daha yeni sorunların çıkmasına neden olur (Erdoğan, 2002, 45). Sorun çözme sürecinde, kişi, kendisi ile amacı arasına giren engeli en uygun tarzda aşma konusunda kararsızsa; içine düştüğü çatışma onun için ikinci bir sorun olur. Bu durumda temel sorunun çözümüne geçilmeden önce bireyin içine düştüğü “çatışma” sorununun çözülmesi gerekir. Bu durumda kişinin sorun çözmeye hazır olması gerekir. Sorun çözmeye “hazırbulunuşluk” yeterince devimsel, bilişsel ve duyuşsal gücü gerektirir (Başaran, 2000c, 107–108). Sorun çözme sürecinde başarılı olabilmek için yönetici, öncelikle sorun çözme ve karar vermeyi engelleyen faktörleri tanımalıdır.

2.3.4.1. Sorun Çözmede Karşılaşılan Güçlükler ve Güçlülerin Aşılması

Eren'e (1996, 129) göre, sorun çözme sürecinde seçilen alternatif, örgütün koşulları, yöneticinin bilgi, yetenek, kişilik ve eğilimleri bakımından en uygun olanıdır, dolayısıyla sorun çözmede yöneticinin yeterliği çok önemlidir. Sungur'a (1992, 130) göre ise yöneticinin sorun çözmedeki başarısı, sorunun özelliklerinden çok kişisel özelliklere bağlıdır.

Sergiovanni ve Carver'a (1980,10-13) göre, örgütsel sorun çözmeyi etkileyen unsurlar, yöneticinin eğitimi ve nitelikleri, yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin

ve velilerin ihtiyaçları, istekleri ve inançları, okulun yapısal özellikleri ve okulun evre ile ilişkisidir (Keleş, 2000, 2).

Sorunun tam olarak saptanması, sorunu çözme başarısına etki eder. Bu konudaki engeller; sorunun çok geniş veya dar tanımlanması, sebepler yerine belirtilerin incelenmesi veya yanlış sorunun seçilmesidir (Özensoy, 1998, 17).

Gordon'a (1970) göre, sorunun kime ait olduğu çok önem taşımaktadır. Çünkü sorunu sahiplenene kişi, sorunu tam olarak ortaya koyabildiği andan itibaren çözümü için önemli bir adım atmış demektir. Sorunun sonuçlarından kim etkilenirse, sorun onun sorunu olmaktadır (Taylan, 1990, 8).

Örgütlerde pek çok sorun ussal ve mantıksal bir tutumla çözülemez. Yine pek çok sorunun çözülmesinde sorun çözme yönteminin basamakları izlenmez. Bir sorunun çözülmesi için verilen karar, birçok çalışma, ortaklaşma, pazarlık, siyaset oyunu, sınama, yanılma, yanılığı ve yanlışlıkla doludur. Sezgi ve duygular, çoğu kez sorunun çözümü için seçilen seçeneğe ölçüt olur. Sorun özme süreci düzensiz ve rasgeledir (Başaran, 2000a, 198). özümünde ussal ve mantıksal bir tutum izlenmeyen sorunlar, yeni sorunlar yaratmakta, bunlardan bazıları ile başa çıkmak da olanaksız olmaktadır. Sorunun çözümünde ussal yaklaşımı, sezgisel yaklaşım tamamlayabilir. Sezgisel yaklaşım, sorun için nicel, somut, belirli olmayan veriler toplandığında, bunları yorumlamak için gerekir. Sezgi, kör inanç değil, insanın bir konuda yeterli düzeyde yaşantı kazandığında, bu yaşantıya dayanan öngörüleridir. Kimi kez de sezgi, yanlış olabilir; ama elde edilen bilimsel bilgilerin boşluklarını doldurur; bilimsel bilgilerle çözüm seçenekleri bulmaya yardım eder. (Daft, 1983; Akt. Başaran, 2000b, 198).

Sorun özme ve karar vermede yaratıcı düşüncenin kullanılmasındaki örgütsel engeller, değişmeden kalmaya direnen yönetim, eski modellerin baskısı, hiyerarşının üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği ve kurulu düzene olan bağlılık olarak sıralanabilirler. (Sungur, 1997, 276). Örgütsel engeller örgütteki sosyal ve fiziksel ortamın özelliklerinden kaynaklanır (Bayhan 2000,55–56).

Okullarla ilgili birçok sorunun çözümü okul yöneticilerinin kontrolünün dışında kalmaktadır. Ancak yöneticilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve onlara yeni bakış açıları kazandırılması yoluyla kontrol alanları genişletilebilir ve bürokratik engellerin büyük bir kısmı etkisiz hale getirilebilir (Karip ve Köksal, 1999, 193).

Milli Eğitimin, yönetim sorunlarının ana kaynağı “sıkı merkeziyetçi”, bir yönetim anlayışıdır. Sıkı merkeziyetçi, hantal ve tek adama bağlı yönetim anlayışı, kuruluşların ve fertlerin gelişimini engellemektedir. Bu nedenle çoğu ülke, bu uygulama yerine merkezden ve yerinden yönetimi gerçekleştirmeye çalışmıştır (Özyılmaz, 2004).

2.3.4.1.1. Sorun Çözme Süreci

Sorun çözme süreci, sorun çözme yaklaşımları, aşamaları ve teknikleri şeklinde üç kısımda incelenmiştir.

Arık’a göre (1987, 23–37), çeşitli sorun çözme yaklaşımları, öğrenilmiş veya içgüdüsel sorun çözme davranışı, deneme yanılmalı sorun çözme davranışı, ani kavramayla sorun çözme davranışı, dolaylı (düşünceyle) sorun çözme ve bilimsel sorun çözme şeklindedir (Bayhan, 2000,18).

Genel olarak karar verme ve sorun çözme süreçleri için kullanılan modeller, Dewey’in modelinin az çok değiştirilmiş biçimleridir. Bu sürecin en kısa anlatımı; sorunun tanımlanması, seçenek aranması ve uygulama adları verilen üç aşamalı olanıdır, ancak bu aşamalar dokuza kadar da çıkabilir (Başaran, 2000b,86).

Karasar’ a (1995,14) göre bilimsel yöntemin aşamaları şunlardır:

- Güçlüğüün sezilmesi,
- Problemin tanımlanması,
- Çözümün tahmin edilmesi,
- Gözlenebilir doğrulayıcıların belirlenmesi,
- Deneme ve değerlendirmelerin yapılması,
- Raporlaştırma.

Bursalıoğlu'na (1997, 86–91) göre karar verme sürecinin aşamaları şöyledir:

- Problemin anlaşılması,
- Probleme ilişkin enformasyon toplanması,
- Bilginin çözümlenmesi ve raporlaştırılması,
- Seçeneklerin değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin bulunması,
- Uygulama ve değerlendirme.

Sorun çözme sürecinin aşamaları ise şöyle sıralanabilir (Başaran,2000b, 89–102):

- Sorun çözmeyi gerekseme,
- Sorunu tanılama,
- Çözüm seçeneklerini arama,
- Eylemi kararlaştırma,
- Kararı uygulama,
- Çözümü değerlendirme.

Sorunu duyma: Sorunu görmek, sorunu çözmeye gereksinim duymak, sorun çözme sürecinin en zor ve en önemli aşamasıdır. Bir durum kişiyi rahatsız etmeye başladığında sorun olma niteliği taşır. Ancak, sorunlar her zaman açıkça görülemeyebilir. Okulda da sorunun algılanması çok zordur. Ama sorunun ortaya çıkarılmasında kullanılan bilimsel yöntemler de vardır. Eğer bir okulun amaçlarını gerçekleştirmesinde etkililiğinin azaldığı düşünülüyorsa, okulda gizli de olsa bazı sorunların bulunduğu kesinleşir. Sorunun duyulması, sorunu çözmeye gereksinim duyulmasında yöneticinin rolü ve örgüt ortamının elverişli olmasının önemi büyüktür. Örgüt ortamını soruna duyarlı yapan koşullar şunlardır (Başaran, 2000b, 89–91):

• **Yönetmenin tutumu:** Yönetmen yenileşmeye istekli olmalı, kusurlu olmaktan korkmamalı, girişken olmalıdır.

• **Sorun çözme yeterliği:** Sorun çözmede yeterli olan kişi, sorunu duymada da yeterlidir. Sorun çözmede yeterliliği ölçüsünde de, sorunlara karşı savaşçı tutum içinde olabilir.

• **Denetim sistemi:** denetim sistemi, işgörenleri suçlayıcı kusurlar aramaktan çok, yapılan işin eksik yönlerini arayıp düzeltme önerileri verilebildiğinde, soruna karşı yöneticiyi duyarlı yapabilir.

• **İletişim:** Yönetmeni sorunlara karşı duyarlı yapabilecek iletişim, çok yönlü akandır. İletişimde gizlilik ve kişiye özellik en aza indirilmelidir.

• **Eleştiriye açıklık:** eleştiriye kapalı olan yönetmen sorunları duyamaz. Yapıcı eleştiriler kadar yıkıcı eleştiriler de değerlidir. Bu eleştirilere ussal bakabildiğinde yönetmen sorunları daha iyi görebilir.

• **Araştırma olanağı:** Sorumların çözülmesi için yapılacak araştırmaya yeterli ödenek ayrılmalıdır.

Bu aşamada şu sorular sorulmalıdır (Hicks, 1991, 16, akt: Başar, 2000, 26):

- Şu anda ne durumdayız?
- Gerçekten sorun var mı?
- Bu sorun benim sorunum mu?
- Sorunu neden çözmek istiyorum?
- Nerede olmak istiyorum?

Bu sorulara verilecek cevaplar, ne yapılması gerektiği konusunda önemli ipuçları verecektir. Hissedilen sorunun tanımlanması her şeyden önemlidir. Böylece hem önemli sorun göz ardı edilmemiş olur, hem de karşılaşılan durum önemsiz ise, bir sorunla uğraşarak vakit kaybedilmez. Bir sorunu çözebilmek için önce, güncel ve gerçek sorun olduğundan emin olmak gerekir. Bunun tek yolu ise, sorunun ortaya çıkış biçimlerini ayrıntısıyla tanımlamak, sonra nedenlerini bulmaktır. Ayrıca sorun çözümünden ne beklendiği de bilinmelidir (Başar, 2000, 27).

Sorunu tanımlama: Bu aşama, sorun çözmenin en can alıcı aşamasıdır. Bu aşama basit gibi görünse de aslında oldukça zor bir aşamadır. Eksik veya açık olmayan bir tanımlama, sorunun sadece bir bölümünün çözümlenmesine neden olabileceği gibi çözüm için oluşan yollardan yanlış olanına da yönlendirebilir (Cüceloğlu, 2001, 225).

Sorunu tanımlamak için, sorunun boyutuna, sınırına, nedenine ve ivediliğine ilişkin yeterli bilgi toplanmalıdır. Yöneticiler, bunlarla ilgili yeterli bilgi toplamadıkça sorun çözme işine girişmemelidir (Başaran, 2000b, 90–91).

Sorunla ilgili bilgi toplarken; ihtiyaç duyulan bilgileri belirlemek, araştırarak ve başkalarının fikirlerini alarak mümkün olduğu kadar fazla bilgi toplamak ve toplanan bilgileri sistemli bir biçimde incelemek gerekmektedir. Bir sorun belirlendiğinde, yeterli bilgiyi elde etmek için, genellikle sorun çözücü veya çözücüler tarafından aşağıdaki verilen dört temel soru sorulmalıdır (Wickman ve Doyle, 1993, 153, akt: Başar, 2000, 27):

- Sorun nedir?
- Sorun açık bir şekilde tanımlanabiliyor mu?
- Sorun nerede?
- Sorun ne zaman oluşuyor ve ya ne zaman başladı?
- Sorunun boyutları nelerdir?

Çözüm arama: Bu aşama genellikle yaratıcı düşüncenin aktif olduğu aşamadır (Başaran, 2000b, 85). Yöneticiler bu aşamada, çözümünün güç olması veya zamanla çözülebileceği gerekçesiyle sorunu çözmekten vazgeçebilir, sorun, başka sorunlarla ilgili olduğundan bilgi toplama genişletilebilir ya da sorunun hemen çözülmesine karar verilerek çözüm seçenekleri arayabilir ve bunlar hakkında bilgi toplamaya başlayabilirler.

Çözüm seçenekleri aramaya karar verildiğinde, bilgiler gözden geçirilir, olası çözüm seçenekleri sıralanır, bunlar hakkında bilgi toplanır, her çözüm seçeneğinin sorunu çözmeye yararlı ve zararlı yönleri incelenir. Bir soruna çözüm seçenekleri arama, yeterli zamanı, geçerli ve güvenilir bilgileri ve rahat çalışma ortamını gerektirir. Bu aşamada doğru çözümü bulmak uygulamak için çözüm seçeneklerinin zengin ve birbirinden farklılaşmış olmalarının önemi yadsınamaz (Kaynak, 1995, 186, akt: Keleş, 2000,12).

Bir soruna çözüm seçenekleri ararken, yöneticiyi yanılgıya yöneltten; yetersizlik, karıştırma, yetersiz algılama, düşsel yaklaşım, sorunu yalınlaştırmak, ikilemli yaklaşım, duygusal yaklaşım ve özdenetimden yoksunluk etmenler vardır (Başaran, 1993, 34-36).

Karar verme: Sorunun çözümü için birden çok seçenek var ise en uygun olanına karar verilir. Yöneticiler, bu etkinliklerle, en iyi ya da en üstün çözüm seçeneği yerine çoğunlukla yeterince doyurucu olanı; kimi kez de en uygun olanı seçerler (Başaran, 2000b, 94).

Uygulama ve değerlendirme: Bu aşamada çözüm genellikle belirlenmiştir ancak sağlıklı bir planlama yapılması gerekmektedir. Bu şekilde önceden neyin kötü

gidebileceğinin kestirilmesi, eğer varsa sorunların baştan engellenmesi ve zarar gelecekte zararı en aza indirmek için karşı önlemlerin baştan hazırlanması sağlanmış olacaktır (Bayhan, 2000, 30).

2.3.4.1.2. Sorun Çözme Teknikleri

Sorun çözme süresinde kullanılan tekniklerin kullanılabileceği üç temel yaklaşım vardır. Bunlar;

- Reçete tedavisi (panacea) yaklaşımı,
- Kör atımı (shotgun) yaklaşımı,
- Durumsallık yaklaşımı (Vangundy, 1988, 8-9, akt: Mert, 1997, 73).

Rouquette'e göre (1994, 54-56), sorun çözme teknikleri bireyler ve gruplar tarafından kullanımına göre ikiye ayrılır (Mert, 1997, 74). Bazı teknikler hem birey hem de grup kullanımına elverişlidir. Bu sorun çözme tekniklerinin sınıflandırılması, sorun çözme sürecinin aşamaları dikkate alınarak da yapılabilir. Her şeyden önce, sorun çözme tekniklerinin kullanılabilmesi için bir sorunun var olması ve bunun da hissedilmesi gerekmektedir. Daha sonra bir yönetici olarak, sorunun bireysel mi yoksa grupla mı çözüleceğine karar verilerek en uygun tekniği seçerek uygular. Bu teknikler aşağıdaki gibidir.

Beyin fırtınası tekniği:Beyin fırtınasının temeli, yargıyı erteleme prensibi ile grup koşullarını oluşturarak, fikir üretmeyi sağlamaktır. Bireysel çabaların gruplarda daha verimli olduğu, bilimsel araştırmalarla ispatlanmıştır (Goel and Singh,1998, 7). Bu teknik;

- Problemin tanımlanmasında
- Çözüm alternatiflerinin belirlenmesinde
- Nedenlerin tespit edilmesinde
- Önerilerin geliştirilmesinde
- Kriterlerin belirlenmesinde kullanılabilmektedir.

Beyin fırtınası tekniğini uygulayacak grubun ideal büyüklüğü 12 kişidir. Üyeleri seçerken sürükleyici olabilen, yaratıcılığı kabul edilmiş bir ya da iki üyeyi

gruba katmakta yarar vardır. Aksi biçimde sorunla ilgisi olmayan, konuya uzak iki birey de bakış açıları yeni ve farklı olması nedeniyle katılmalıdır (Yüksel,1999,s.10).

Yanal düşünme: Kendi kendini düzenleyen aktif bilgi sistemlerindeki bilgi davranışını temel almaktadır. Yanal düşünmede kalıp oluşturma sisteminin davranışları üzerinde temellenmiştir. Yani mantıksal düşünme, sembol dilinin davranışını temel almıştır. Yanal düşünme mekanizması ile mizah mekanizması arasında yakın bir ilişki vardır. İkisi de ani sezgi veya beyinde ani bir simsek çakması ile ortaya çıkar (De Bono,1997, 137–138). Yanal düşünme aşamaları dört grupta toplanabilir (Sungur, 1997, 265–269) :

1. Eski düşünceleri kabul etme: Eski düşüncelerin bir başlangıç noktası olduğu unutulmamalı ve eski düşüncelere bağlı kalınmamalıdır.

2. Nesnelere Farklı Bakmanın Yollarını Aramak: Karşılaşılan sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmek için, yeniden daha önceden zihinde yer eden düşüncelerden uzaklaşmak gerekir. Bunun için, çözümler listesi hazırlamak, sorunu alt bölümlere ayırmak veya ters çevirme tekniğinden yararlanmak çözüme ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

3. Dikey Düşünmenin Kati Denetimini Bırakmak: Dikey düşünme, mantıksal olarak sorunu başından yakalar. Hâlbuki daha etkili çözüm, belki ters yönde bir bakış açısı ile gelişebilir. Mantıksal düşünmenin aksine, yanal düşünme ileri, geri ve yanlara doğru hareket edebilir. Dikey düşünme; sınıflamayı, etiketlemeyi, doğrusal ilerlemeyi uygular. Bir şeyi etiketlemek, sınırlamak ise onu kemikleştirir ve statik kılar. Yanal düşünme ise; nesnelere, düşüncelere, akilci dinamik, yapılandırılabilir, genişletilebilir ve son asamadan önce mükemmelleştirilebilir varlıklar olarak bakar. Dikey düşünme, fikir üretimini engellediği için bunun asılması gereklidir.

4. Şans Kullanmak: Yanal düşünme şansın ortaya çıkabilmesi için uygun ortamlar hazırlamak gerektiğini savunur. Bu amaçla yapılabilecek etkinlikler (Sungur, 1997, 268);

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İlköğretim okulları yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar ile ilgili doğrudan ve dolaylı olarak yapılmış araştırmalar aşağıda incelenmiştir.

Gümüşeli (2001) tarafından Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) desteği ile Türkiye’de ilköğretim okulu yöneticilerinin karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmek amacıyla yapılan araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar görev yaptıkları okullara ve okulların bulunduğu bölgeye, kırsal-şehir okulu oluşu ile bulundukları yerin gelişmişlik seviyesine göre farklılaşmaktadır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim okulu müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları sorunlar sırasıyla; maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısı yetersizliği ve maaşların yetersizliğidir. Araştırma bulgularına göre öğrenci hizmetlerinin yönetimi alanında “devamsızlık” en sık karşılaşılan sorundur. İşgören hizmetlerinin yönetimi konusunda en sık rastlanan sorun personel sayısındaki yetersizliktir. Eğitim öğretim hizmetlerinin yönetimi alanında en sık rastlanan sorunun özel eğitime muhtaç öğrencilere yönelik programların yetersizliği olarak belirtilmiştir. Okul bütçesi ve genel hizmetlerin yönetimi konusunda ise; bakım, onarım vb. destek hizmetlerin yetersizliğinin okul müdürlerinin sıklıkla karşılaştıkları sorun olduğu görülmektedir.

Gedikoğlu (2005), “Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmada ilköğretimin (Temel Eğitim) sorunları; ilköğretimde, eğitimin her kademesinde olduğu gibi, finansman yetersizliklerinin yanı sıra, bina ve tesis eksiklikleri ve çok ciddi araç-gereç, laboratuvar donanımı, bilgisayar ve kütüphane yetersizlikleri olarak belirtilmiştir.

Özcan ve Bakioğlu tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır. Okul işgörenlerine dönük hizmet içi eğitim olanaklarının önemli

olduğu; bu olanaklardan yararlanmak gerektiği, okul yöneticilerinden hizmet içi eğitim almış olanların, ifa ettikleri göreve, hizmet içi eğitimin katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

2009'da Özdemir tarafından yapılan bir çalışmada, okul yöneticilerinin göreve atanma biçimini düzenleyen mevcut hukuksal durumun liyakat ve kariyer ilkesi ile çeliştiğini; bu durumun yeniden düzenlenmesi gerektiğini; yöneticilerin görev alanlarının analizini düzenleyen yasal durumun çağdaş gelişmelerin gerisinde kaldığını ve atanma sisteminin yeniden düzenlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır

Sarıce (2006), ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları başlıca sorunlara ilişkin araştırma sonucunda, İlköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin formasyon yönünden yetersiz oldukları ve formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, ilköğretim okulu müdürlerinin, işgören hizmetlerinden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın diğer çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu belirtilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; üst makamlarla ve velilerle zaman zaman, deneticilerle kısmen sorun yaşadıklarını belirtmektedirler.

Turan'ın (2007) araştırma bulgularına göre;

İlköğretim okul müdürlerinin, personel hizmetleri işlevinde sıklıkla karşılaştıkları sorunlar, öğretmenlerin bazen mazeret izni ve sevk hakkını kötüye kullanması (%83.3), bazı öğretmenlerin haklarını suiistimal ederek kullanması (%83.3), öğretmenlerin görevinde etik davranmaması (%70), öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki yönden gelişmeye açık olmaması (%66.6), başarının ödüllendirilmesi uygulamalarının sıkıntı yaratması (%63.3), öğretmen sayısının

yetersiz olması (%63.3) ve öğretmen atama ve görevlendirmelerinin zamanlamasının iyi planlanmamasıdır (%63.3).

Öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak sıklıkla karşılaştıkları sorun; okulda sağlık görevlisinin olmaması (%93.3), öğrencilerin ortaöğretime yönlendirme çalışmalarının amacına ulaşmaması (%83.3), yetiştirme kurslarının işlevini yerine getirmemesi (% 66.6), sekizinci sınıf öğrencilerinin oks sınavına hazırlık için ikinci yarıyıl okula devamsızlıkları (%66.6), okul sınırlarının dışında kalan öğrencilerinin kaydının yapılması için dışarıdan baskı yapılması (%53.3) dır.

Okul müdürlerine göre öğretim hizmetleri işlevinde karşılaşılan sorunlar; kütüphane ile ilgili işlerde sorunlar yaşanması (%83.3), ders araç ve gereçlerinin temininde sorunlar yaşanması (%70.0), öğrencilerin sınıf ve şubelerinin belirlenmesinde veli ve öğretmenlerin baskı yapması (%66.6) dır. Bu sorunu sınıf rehber öğretmenliği ve kulüp danışman öğretmenlerinin belirlenmesinde sıkıntı yaşanması (% 56.6) ve öğretmen sayısının yetersiz olması (%56.6) izlemektedir.

Eğitim hizmetleri ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar, öğrencileri yönetme çalışmalarının yetersiz ve etkisiz olması (%76.6), okulun fiziki yapısının yetersiz olması (%53.3), velilerin okul aile birliği çalışmalarına katılmada isteksiz olması (%46.6) olarak belirtilmiştir.

İlköğretim okul müdürlerinin okul işletmesi ile ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar; hizmetli personel olmaması veya sayısının yetersiz olması (80.0), İl Donatımdan temin edilmesi gereken malzemeleri okul imkânlarıyla karşılamak zorunda kalınması (%53.3), okulun güvenlik ve koruma önlemlerinin okulun olanaklarına bağlı olması (%60.0), idarecilerin derse girme zorunluluğundan dolayı yönetim görevlerinin aksamaması (% 60.0), teknik eleman yetersizliği (%53.0) olarak tespit edilmiştir.

Kulu (2008), İstanbul ilinde yapmış olduğu çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin okul yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunları; fiziki ve ekonomik

güçlükler, kurumsal güçlükler ve insan kaynaklı güçlükler olmak üzere üç grupta incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin en çok zorlandıklarını belirttikleri ilk üç güçlük; % 91,7 ile “Çalışacağım personelin tercihini kendimin yapamaması işimi güçleştirmektedir” diğer güçlük % 88,9 ile “Üstlerin, astlardan gelen teklifleri dikkate almaması, fikirlerimin yeterince dinlenmemesi beni zorlamaktadır”, üçüncüsü ise % 85,7 ile “Okul harcamaları için ayrılan kaynakların yetersiz olması işimi güçleştirmektedir” maddeleridir. Okul Müdürlerinin genel olarak insan kaynakları konusunda zorlandıkları görülmektedir. Gerek personel seçiminde tercih yapamama gerekse personelin görevlerini yapmalarında isteksiz görünmesi okul müdürleri için en önemli zorluk alanı olarak görülmektedir.

Bıkan'ın (2008), araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların en sık karşılaştıkları sorun katkı payı toplama konusunda, ikinci olarak disiplin yönetmeliğinin 2. Kademe öğrencilerin sorunlarını çözmede yetersiz kalması ve üçüncü olarak da öğretmenlerin rahatsızlanmaları ve rapor alarak okuldan ayrı kalmaları durumunda yaşanan problemler olarak belirlenmiştir.

Meşe (2009) çalışmasında, ilköğretim okul müdürlerinin karşılaştıkları idari sorunlar görev yapılan okulların resmi veya özel olması, öğrenci sayıları, velilerin gelir seviyeleri ve okulların yıllık bütçelerine göre belirgin farklılıklar göstermektedir. Yine araştırmada okul müdürlerinin en sık karşılaştıkları idari sorunlarının maddi yetersizlikler olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada; okul bütçesini oluşturmada yeterli maddi kaynağın olmaması sorunu ile 8% 63,3), Üst yönetimin okullara maddi kaynak sağlamaması sorunu ile (% 63,4), okul müdürlerinin kayıtlar döneminde yapılan bağışlar konusunda suçlanması sorunu ile (% 70) karşılaşılmıştır.

Çınkır (2010) tarafından, Okul Yönetimi Geliştirme Programına (OYGEP) katılan 70 okul müdürü ile OYGEP programına katılmayan 95 okul müdürü ile yapılan çalışmada okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar; eğitim-öğretim hizmetlerinin yönetimi, öğrenci hizmetlerinin yönetimi, personel hizmetlerinin yönetimi, genel ve idari hizmetlerin yönetimi, okul bütçesinin yönetimi ve okul dışı

kaynaklı sorunlar olarak altı grupta toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, Türkiye’de ilköğretim okulu müdürlerinin en çok sırasıyla okul bütçesi ($x = 4.3$), genel ve idari hizmetler ($x = 4.1$), okul dışı kaynaklı sorunlar ($x = 3.9$), personel hizmetleri ($x = 3.8$), öğrenci hizmetleri ($x = 4.3$), ve eğitim ve öğretim hizmetleri ($x = 3.6$) sorunlarıyla karşılaştıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin *bütçe konusunda* aynı ortalama ile en fazla sorun yaşadıkları üç konu; okulun özerk bir bütçesinin olmaması ($x = 4.5$), devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması ($x = 4.5$), maddi kaynak yetersizliği ($x = 4.5$) olduğu görülmektedir. Okul müdürleri ikinci önemli sorun kaynağı olarak *genel ve idari hizmetler* alanında sınırlı kaynakla okulu yönetmeye çalışmak ($x = 4.3$), aşırı kırtasiyecilik ($x = 4.2$), ve öğrencilerden katkı payı adı altında para toplama ($x = 4.2$) konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Müdürler üçüncü önemli sorun kaynağı olarak *okul dışı kaynaklı* özellikle de ailelerden kaynaklı sorunları görmektedir. Okul dışı kaynaklı sorunlar arasında ise ailelerin sosyoekonomik düzeylerinin düşük olması ($x = 4.2$), ile velilerin okula ve eğitime karşı ilgisizliği ($x = 4.5$) en önemli sorunlar olarak belirlenmiştir. Üçüncü önemli sorun alanı olarak müdürler *personel hizmetlerini* görmektedir. Bu alanda en fazla karşılaşılan sorunlar ise eğitici olmayan (özellikle hizmetli) personelin azlığı ($x = 4.3$), ve “öğretmen sayısının (özellikle branş öğretmeni) yetersizliği ($x = 3.9$) dir. Okul müdürleri *öğrenci hizmetleri* ile ilgili olarak ise sorunlu öğrencilerin velilerinin ilgisizliğini ($x = 4.0$) bu alanda en önemli sorun olarak belirtmişlerdir. Müdürler, *eğitim ve öğretim alanında* karşılaşılan en önemli sorunu sosyal ve kültürel etkinlikler için kaynak yetersizliği ($x = 3.9$) ve özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerle ($x = 3.7$) ilgili konularda yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Aslanargun ve Bozkurt’un (2011), “Okul Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştığı Sorunlar” adlı çalışması, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde yapılan 20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulmuştur. Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları güçlüklerin; veli ilgisizliği, iletişim eksikliği, yardımcı personelin olmayışı, temizlik, ısınma, öğretmen ve araç gereç eksikliği, öğretimle

ilgili yapılan planlamaların yetersiz olması, okul aile birliklerinin yeteri kadar çalışamaması ve okul bütçelerinin yetersizliği noktalarında yoğunlaştığı belirtilmektedir.

Yücel (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yasadıkları Sorunlar” konulu çalışmasında Denizli İl Merkezi’nde bulunan ilköğretim okulu düzeyindeki tüm okullarda görev yapan okul yöneticilerinin yetki kullanımında ve yetki devrinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin algılarını tespit etmektedir.

Bu araştırmanın sonunda “Okul binası ve tesislerinin bakım ve onarımının düzenli bir şekilde yapılamamasında”, “Yetki devri sürecinde astların kendine güvenememesi” alanlarında okul yöneticilerin sorun yasadıkları ve katılma derecelerinin “Çoğu Zaman” olduğu saptanmıştır. “Okulun yeterli düzeyde aydınlatılamamasında”, “Sağlık ve askerlik işlerinin yapılamamasında”, “Devredilen yetkinin amaçlarının ve kapsamının ortaya konulamamasında”, “Devredilen yetkinin geri alınamamasında” alanlarında okul yöneticilerin sorun yaşamadıkları ve katılma derecelerinin “Hemen Hemen Hiçbir Zaman” olduğu saptanmıştır.

Sarros (1988), yaptığı çalışmada okul müdürlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında ortalama düzeyin altında, kişisel başarıda ise orta düzeyde tükenmişlik yasadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin az düzeyde tükenmişlik yaşamaları, okul yöneticilerinin sorunlarını kendi aralarında paylaştıklarından dolayı azaldığını, bu durumun araştırmalarla ortaya konduğunu belirtmiştir.

James ve Judith’in (2003) yazdığı “Okul Yöneticilerinin Liderlik Otoritesi” isimli çalışma orta öğretim okulu müdürleri üzerine yapılmıştır. Araştırmada orta öğretim yöneticilerinin liderlik rollerinin belirlenmesi için yedi faktör belirlenmiştir. Faktörler kurumsal dönüşüm açısından ele alınmıştır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin, otoritelerinin azalmasının ya da artmasının ve bunları

azaltan yada artıran etmenlerin, grup içerisinde dağılım gösterdiği saptanmıştır. Bu dağılımın temel sebebi olarak; otoritenin içsel yaptırımları, yönetim sisteminin sınırlılıkları, yetki ve sorumluluk arasındaki etkileşim ve yöneticilerin kişisel özellikleri gösterilmiştir.

Gmelch (1988), yaptığı çalışmada eğitim yöneticilerinin genellikle daha az stres yasadıklarını, düşük stresin sebebinin yönetsel dayanıklılık ve içsel kontrol olabileceğini söylemektedir. Yöneticinin katılık, yoğun etkileşim ve anlık karar verme ile bas etmelerini destekleyen yönetsel bir zihni yapının var olabileceğini söylemektedir. Müdürlerin, kendi iş yüklerini müdür yardımcıları sayısını çoğaltarak azaltabileceklerini ve böylece müdürlerin streslerinin azaltılabileceğini belirtmiştir.

Daly (1992), resmi okul yöneticilerinin incelediği araştırmasında yöneticilerin, başarısızlık, suçluluk, kuşkulama ve tahammülsüzlük gibi tükenmişlik belirtilerini yüksek düzeyde yaşamalarının nedeni, son yıllarda eğitim kurumlarında artan baskılar, okul merkezli yönetimin yöneticiye yüklediği ek sorumluluklar ve otorite boşluğunun ortaya çıkmış olmasıdır.

4. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amaçlanan geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmesi için yapılan çalışmalar, ayrıntılı bir biçimde açıklanmış; araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracının hazırlanması ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

4.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın yapılmasında tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, Güçlükönak ilçesi okullarında görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve sorunların nedenlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu belirlemeler okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olması nedeniyle araştırma betimsel niteliktedir.

4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 öğretim yılında Güçlükönak ilçesinde bulunan okullarda görev yapan okul müdür ve müdür yardımcılarının tamamı oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının gerçekleri bilimsel kriterlere göre yansıtabilmesi amacıyla, evrenin tamamı, örneklem olarak alınmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırmanın istenen sonuçlarına ulaşabilmesi için önce konuyla ilgili literatür incelenmiştir. Literatür incelemesi sonucu elde edilen veriler yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir. Daha sonra bu sorunlar; formasyon eksikliği, fiziksel durum, okul içi insan faktörü, okul dışı insan faktörü okul

yöneticisinin özel sorunları açısından gruplandırılmıştır. Bilgi formu şekline dönüştürülen veri toplama aracı Güçlükönak ilçesinde görev yapan 10 okul yöneticisine uygulanarak ön denemesi yapılmıştır.

Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Böylece ankete son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı, müdürlerin bazı kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla 12 kişisel bilgi sorusu ve okulda karşılaşılan yönetim sorunlarını belirlemek amacıyla 22 soru olmak üzere 34 sorudan oluşmaktadır.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için, araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formunun uygulanmasını (EK-2) 2 Haziran 2014 tarihinde tamamlanmıştır. Güçlükönak ilçesinde bulunan okullar ve bu okullarda görev yapan yönetici sayısının az olması nedeniyle araştırmacı veri toplama aracını, elden dağıtmış ve toplamıştır. Güçlükönak ilçesinde toplam 62 okul müdürü ve müdür yardımcısı bulunmaktadır. Veri toplama aracının uygulanması sırasında okul müdürlerinin tümüne ulaşılmış ve hepsinin geri dönüşümü sağlanmıştır. Böylece veri toplama aracının geri dönme oranı % 100 olmuştur.

4.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçme araçları ile toplanan verilerin çözümlemesi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Araştırmanın erekları çerçevesinde cevapları aranan alt problemlere yönelik olarak toplanan veriler, önce veri kodlama formlarına işlenmiştir. Daha sonra bilgisayara aktarılan veriler üzerinde gerekli istatistiksel çözümlemeler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Scienses) paket programından yararlanılmıştır.

Anılan paketten yararlanılarak; okullarda görev yapan okul müdürlerinin okullarında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde, frekans (f), yüzde (%) kullanılmıştır. Cevaplayıcılar her bir cümleye ilişkin cevaplarını tamamen

katılıyorum, oldukça katılmıyorum, çok az katılıyorum, katılıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneklerinden birini seçerek cevaplamışlardır. Bu bölümde, araştırma ile ilgisi bulunana bazı araştırmalara ilişkin özet bilgilere yer verilmiştir.

Arıkan (1992) “Örgütlerde Değişme Süreci ve Liderlikle İlişkileri” adlı araştırmasında; değişme sürecinde liderlik davranışı ve liderde bulunması gereken niteliklerin neler olması gerektiğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada; değişme sürecinde, işbirlikçi, danışmalı yönlendirici, zorlayıcı, liderlik davranışlarının yerine, insan ögesine içten inanma, mükemmeli arama, eyleme dönük olma gibi lider niteliklerinin önem kazandığı belirtilmektedir.

Balcı (1985) “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” adlı araştırmasında; ilkökul, ortaokul, lise ve meslek lisesi yöneticilerinin iş doyumunu üzerindeki etkenleri ve iş doyumunu düzeylerini belirlemeye çalışmış, buna göre; eğitim yöneticilerinin iş doyumunu, yaş, kıdem ve eğitim yönetiminde kurs ve seminerlere katılma durumu değişkenlerinin bir etkileşimi içinde iş doyumunu üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, eğitim yöneticilerinin yüksek olmamakla birlikte bir iş tatminsizliği yaşadıkları, yöneticilerin en yüksek doyumunu işin kendisinden, en düşük doyumunu ise ücretten sağladıkları anlaşılmaktadır.

Aksu (1994), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürlerinin bazıları, yönetim süreçlerine uyma düzeyleri çok yetersiz bulunurken, bazı okul müdürlerinin ki ise, yüksek bulunmuştur. Görevlerini yerine getirmede başarılı olan okul yöneticilerinin okullarında okul iklimi olumlu iken, görevlerini yerine getirmede başarısız olan okul yöneticilerinin okullarında ise okul iklimi olumsuz bulunmuştur.

Erol (1995), “Okul müdürlerinin görevlerini Başarmada Karşılaştıkları Engeller” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engellerden ne ölçüde etkilendiklerini belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmacı, “Ast-üst ilişkilerinde iletişim sorunları” konulu bir başka araştırmasında, okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişimi sağlayamadıkları bulgusundan hareketle, okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engelleri 12 maddede gruplandırmıştır.

Öçal (1996), “Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevleri ve G d leme” adlı araştırmasında; okul müdürlerinin, öğretmenleri resmi yazılardan yeterince haberdar ettiğini; ancak öğretmenlerin sorunlarının üst makamlara iletilmesi ve öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme konusunda, okul müdürlerinin yetersiz kaldıklarını; okul müdürlerinin, eēitim araçlarının temini ve kullanımı konusunda yeterli olmadıklarını; okulda eēitim- ğretim ile ilgili toplantılara öğretmenlerin bazen  aēırıldıklarını, görüşlerinin yeterince alınmadığını; okul müdürlerinin okulun çevresi ile ilişkilerinde yetersiz kaldıklarını, öğretmenlerin bu konudaki girişimlerini de desteklemediklerini belirtmektedir.

şahin (1996), “Okul Müdürlerinin Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller” adlı araştırmasında; Okul müdürleri, okul y neticiliēi ile ilgili eēitim almamış olmalarını görevlerini yerine getirmede engelleyici bir durum olarak g r memişlerdir. Bu durum, y neticiliēin okul müdürleri tarafından, bir meslek olarak kabul g rmediēi, şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacı, okul müdürlerinin alanlarındaki eksikliklerini bir savunma mekanizması ile dışa yansıttıklarını düşünmektedir. Bununla beraber, okul yöneticileri kendilerinin okul y neticiliēi alanında yetişmemiş olmalarını, görevlerini yerine getirmede engel olarak görmezken; öğretmenlerin ve eēitici olmayan diēer personelin alanlarında iyi yetişmemiş olmalarını görevlerini yapmaya engel olarak görmektedirler.

Erkuş (1997), “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışları” adlı araştırmasında; 17 ilköğretim müdüründen 9’unun kendilerini yapıyı kurma, 8’inin ise kendilerini anlayış gösterme grubunda algıladıklarını; kendilerini yapıyı kurma liderlik  zelliēine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda bulunan I. ve II.Kademe (kadın-erkek)  ğretmenlerin tümünün müdürlerinin algılarına katıldıklarını; kendilerini anlayış gösterme liderlik  zelliēine sahip olarak algılayan

müdürlerin grubunda ise I.kademe erkek ve II.kademe kadın-erkek öğretmenlerin, müdürlerinin algılarına katılmadıklarını tespit etmiş olup; araştırmacı bu farklılığın psikolojik faktörlerden kaynaklandığı yönünde kuşkularının bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, araştırmada I.kademe ve II.kademe kadın öğretmenler arasında müdürlerinin anlayış gösterme boyutundaki liderlik davranışlarını algılamaları açısından ise anlamlı bir farkın bulunduğu belirlenmiştir.

Erden (1997), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin İnsan İlişkileri Yeterlikleri” adlı araştırmasında; insan ilişkileri yeterlik alanlarının tamamında okul yöneticileri öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Öğretmenler, okul yöneticilerini insan ilişkileri yeterlik alanları bakımından, yetersiz bulmuşlardır. Okulda çalışılan yıl arttıkça yöneticilerin daha sağlıklı bir ortam oluşturdukları; yine okulda çalışılan yıl arttıkça veya öğretmenlik yılı arttıkça da yöneticiyi yeterli bulma düzeyinin arttığı, buna karşın genç öğretmenlerin, okul yöneticilerinden beklentilerinin daha fazla olduğu ve okul yöneticilerini daha yetersiz gördükleri belirtilmiştir.

Sevgi (1998), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri” adlı araştırmasında; okul yöneticileri iletişim sürecine ilişkin bir soruda “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama” hususunda kendilerini “tam” derecede yeterli, diğer bütün sorularda ise “çok” derecede yeterli bulmuşlardır. Buna karşın öğretmenler ise, sorulan toplam 49 anket sorusundan sadece 5’inde “İşlerin mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alma”, “Okulda törenlerde öğretim kadrosunu yeteneklerine uygun bir şekilde görevlendirme”, “Okuldan ayrılan bir personelden dolayı oluşacak görevsel boşluğun doldurulmasını sağlama”, “Okula gelen yazıların personel tarafından okunarak haberdar olmalarını sağlama”, “Gönderdiği bir mesajın personel tarafından anlaşılmasını güçleştiren engelleri ortadan kaldırma” hususlarında, yöneticileri çok yeterli derecede bulurken, diğer bütün sorularda ise orta derecede yeterli bulmuşlardır.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Alt problemlerde yer alan her bir soruya ilişkin bulgular bu bölümde tek tek ele alınmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan okul müdürü ve müdür yardımcılarının cinsiyet durumlarına ait bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	16	25,8	25,8	25,8
Erkek	46	74,2	74,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 1’de araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının 46’sı erkek, 16’sı bayandır. Erkek müdür ve müdür yardımcılarının oranı % 74,2 dir. Bayan müdür ve müdür yardımcılarının oranı % 25,8 dir. Araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının çoğunluğu erkektir.

Tablo 2. Araştırmaya katılan okul müdürü ve müdür yardımcılarının medeni durumlarına ait bilgiler

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	22	35,5	35,5	35,5
Bekar	40	64,5	64,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 2’de okul müdür ve müdür yardımcılarının 22 tanesi evli 40 tanesi bekaardır. Başka bir deyişle Okul müdür ve müdür yardımcılarının % 35,5’i evli, %64,5’i bekaardır.

Tablo 3. Araştırmaya katılan müdür ve müdür yardımcılarının yaş durumlarına ait bilgiler

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25 Yaş	10	16,1	16,1	16,1
26-30 Yaş	40	64,5	64,5	80,6
31-35 Yaş	8	12,9	12,9	93,5
36 ve Daha fazla	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 3’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin % 16,1’i 20-25 yaş, %64,5’inin 26-30 yaş, %12,9’unun 31-35 yaş ve % 6,5’inin 36 yaş ve üzeri yaş grubunda oldukları görülmektedir. Ağırlıklı olarak yaş ortalaması 26-30 yaşıdır.

Tablo 4. Okul müdür ve müdür yardımcılarının bugüne kadar yaşamını en çok hangi yerleşim yerinde geçirdiğine dair bilgiler

Yerleşim Yeri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Köy	2	3,2	3,2	3,2
Kasaba	2	3,2	3,2	6,5
İlçe	38	61,3	61,3	67,7
İl	20	32,3	32,3	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 4’de okul müdür ve yardımcılarının % 3,2’si köyde, %3,2’ si kasabada, % 61,3’ü ilçede ve % 32,6’ü ilde yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Okul müdür ve müdür yardımcılarının yarısından fazlası yaşamlarını ilçe merkezlerinde geçirmişler.

Tablo 5. Okul müdür ve müdür yardımcılarının mezun oldukları fakülte veya yüksek okul durumlarına ait bilgiler

Fakülte Ve Bölüm	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Fakültesi	56	90,3	90,3	90,3
Eğitim Yüksek Okulu	4	6,5	6,5	96,8
Diğer	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 5’ de araştırmaya katılan okul müdür ve müdür yardımcılarının % 90’nı eēitim fakültesi mezunu, % 6,5’ i bunların dışındaki okullardan mezun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin hemen hemen hepsi eēitim fakültesi mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 6. Okul müdür ve müdür yardımcılarının mesleki kıdemlerini belirten bilgiler

Kıdem Yılı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3 Yıl	26	41,9	41,9	41,9
4-6 Yıl	24	38,7	38,7	80,6
7-9 Yıl	6	9,7	9,7	90,3
10 Yıl ve st	6	9,7	9,7	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 6’da okul müdür ve yardımcılarının % 41,9’u 1-3 yıl, % 38,7’si 4-6 yıl, % 9,7’si 7-9 yıl, % 9,7’si 10 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir . En az mesleki kıdeme sahip olanların yarısına yakını 1-3 yıl arasıdır.

Tablo 7. Eēitim yneticiliēi konusunda kaçar kez hizmet iēi eēitim kursuna katıldıklarına dair bilgiler

Kurs Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 Arası	28	45,2	45,2	45,2
6-10 Arası	6	9,7	9,7	54,8
11 ve zeri	4	6,5	6,5	61,3
Hiē katılmadım	24	38,7	38,7	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 7’de araştırmaya katılan okul müdür ve yardımcılarının % 45,2’si 1-5 arasını, % 9,7’si 6-10 arasını, % 6,5’i 11 ve üzeri hizmet iēi eēitime katıldığını % 38,7’i ise hizmet iēi eēitime hiē katılmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin yarısına yakını hizmet iēi eēitime katılmamış.

Tablo 8. Okulu müdür ve yardımcılarının eğitim yönetimi ile ilgili okudukları eser sayılarına ait bilgiler

Kitap Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1- 5 Arası	40	64,5	64,5	64,5
6-10 Arası	6	9,7	9,7	74,2
11 ve üzeri	4	6,5	6,5	80,6
Hiç okumadım	12	19,4	19,4	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 8’de araştırmaya katılan okul yöneticilerinin eğitim yönetimiyle ilgili okudukları eser sayıları şöyledir: % 64,5’i 1- 5 arası, % 9,7’ si 6-10 arası, % 6,5’i 11 ve üzeri eser okuduğunu belirtmiş, % 19,4 ’ü ise hiç eser okumamıştır.

Tablo 9. Okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerine ait bilgiler

Yöneticilik Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-2 Yıl	48	77,4	77,4	77,4
3-4 Yıl	10	16,1	16,1	93,5
7 Yıl ve üstü	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 9’da okul yöneticilerinin %77,4’ü 1-2 yıl, % 16,1’i 3-4 yıl , % 6,5’i 7 yıl ve üstü okul yöneticiliği yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 10. Okul yöneticilerinin bulundukları okuldaki müdür ve müdür yardımcılığı sürelerine ait bilgiler

Okuldaki Yöneticilik Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-2 Yıl	58	93,5	93,5	93,5
3-4 Yıl	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 10’da araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bulundukları okuldaki yöneticilik süreleri şöyledir: Okul yöneticilerinin % 93,5’i 1-2 yıl, % 6,5’i 3-4 yıl olduğu görülmekte ve aynı okulda görev yaptıklarını belirtmektedirler. Tespit edilen bilgilere göre okul idarecinin aynı okulda görev yaptıkları süre oldukça azdır.

Tablo 11. Araştırmaya katılan okulların öğrenci mevcutlarına ait bilgiler

Okul Öğrenci Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-100 Arası	20	32,3	32,3	32,3
101-200 Arası	24	38,7	38,7	71,0
201-300 Arası	16	25,8	25,8	96,8
301 ve daha fazla öğrenci	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 11’de okulların % 32,3’ü 1-100 öğrenci sayısına, % 38,7’si 101-200 öğrenci sayısına, % 25,8’i 201-300 öğrenci sayısına, %3,2’si 301 ve daha fazla öğrenci sayısına sahiptir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerini bilgilerine göre okul öğrenci sayılarının ortalama 100-200 öğrenci olduğu görülmüştür.

Tablo 12. Araştırmaya katılan okullardaki ortalama sınıf mevcutlarına dair bilgiler

Sınıf Mevcudu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
10-20 Öğrenci	30	48,4	48,4	48,4
21-30 Öğrenci	32	51,6	51,6	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 12’de araştırmaya katılan okullardaki ortalama sınıf mevcutları şöyledir: % 48,4’ü 10-20 öğrenci arasında, % 51,6’sı 21-30 öğrenci arasında oluşmaktadır. Genel olarak ilçe genelindeki okullarda sınıf mevcutlarının 30 öğrencinin altında olduğu saptanmıştır. Güçlükönak’ta okullarda sınıf öğrenci ortalamasının genel sınıf mevcudu ortalamasına yakın olduğu görülmüştür

Tablo 13. Okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	6,5	6,5	6,5
Çok az katılıyorum	28	45,2	45,2	51,6
Katılıyorum	22	35,5	35,5	87,1
Oldukça katılıyorum	6	9,7	9,7	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 13’de okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak % 6,5’i “hiç katılmıyorum”, %45,2’si “çok az katılıyorum”, % 35,5’i “katılıyorum”, % 9,7’si de “oldukça katılıyorum”, % 3,2’si de “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 14. Okul yöneticilerinin üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumlarına ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	6	9,7	9,7	9,7
Çok az katılıyorum	30	48,4	48,4	58,1
Katılıyorum	14	22,6	22,6	80,6
Oldukça katılıyorum	10	16,1	16,1	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 14’de okul müdürlerinin üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumuyla ilgili olarak %9,7’si “hiç katılmıyorum”, %48,4’ü “çok az katılıyorum”, %22,6’sı “ katılıyorum”, % 16,1’i “oldukça katılıyorum”, % 3,2’si de “tamamen

katılıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 15.Öğretmenlerin okul idarecilerine saygı duymamalarına ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	6	9,7	9,7	9,7
Çok az katılıyorum	30	48,4	48,4	58,1
Katılıyorum	22	35,5	35,5	93,5
Oldukça katılıyorum	2	3,2	3,2	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 15’de öğretmenlerin okul idarecilerine saygı duymamalarına ilişkin olarak %9,7 ‘si “hiç katılmıyorum” ,% 48,4 ‘ü “çok az katılıyorum” , %35,5’i “katılıyorum” ,%3,2’si “oldukça katılıyorum” ,%3,2’si de “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 16.Okul idarecilerinin okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	16	25,8	25,8	25,8
Çok az katılıyorum	46	74,2	74,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 16’ da okul idarecileri okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri şöyledir: % 25,8’i öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunların olduğuna “hiç katılmıyorum”, %46 ‘sı ise” çok az katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 17. Okul idarecilerinin okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	26	41,9	41,9	41,9
Çok az katılıyorum	30	48,4	48,4	90,3
Katılıyorum	6	9,7	9,7	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 17’de okul idarecilerinin sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri şöyledir: İdarecilerin % 41,9’ u sınıfların kalabalık olduğuna “hiç katılmıyorum”, %48,4 ‘ü “çok az katılıyorum” ve % 9,7’si katılıyorum diye görüş bildirmiştir. Genel olarak alınan verilere göre sınıf mevcutlarının kalabalık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan okul idarecilerinin 26 tanesi bu durumu olumlu karşılamaktadır.

Tablo 18. Okul idarecilerinin velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Katılıyorum	4	6,5	6,5	6,5
Oldukça katılıyorum	28	45,2	45,2	51,6
Tamamen katılıyorum	30	48,4	48,4	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 18’de okul idarecilerinin % 6,5’i velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna “katılıyorum”, %45,2’ si “oldukça katılıyorum” ,%48,4 ise “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 19.Okul idarecilerinin okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok az katılıyorum	6	9,7	9,7	9,7
Katılıyorum	42	67,7	67,7	77,4
Oldukça katılıyorum	12	19,4	19,4	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 19’da okul idarecilerinin % 9,7’si okulun fiziki şartlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna “çok az katılıyorum” %67,7’si “katılıyorum”, %19,4’ü “oldukça katılıyorum” ve %3,2 ‘si “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 20.Okul idarecilerinin velilerin okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok az katılıyorum	4	6,5	6,5	6,5
Katılıyorum	8	12,9	12,9	19,4
Oldukça katılıyorum	26	41,9	41,9	61,3
Tamamen katılıyorum	24	38,7	38,7	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 20’de okul idarecilerinin %6,5’i velilerin okulla yeterli işbirliği içinde olmamasından kaynaklanan sorunların var olduğuna “çok az katılıyorum”, %12,9’u “katılıyorum”, %41,9’u “oldukça katılıyorum” ve %38,7’si “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 21.Okul idarecilerinin yeterli hizmet içi eğitime tabi tutulmamasından kaynaklanan sorunlara ait bilgiler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	2	3,2	3,2	3,2
Çok az katılıyorum	4	6,5	6,5	9,7
Katılıyorum	32	51,6	51,6	61,3
Oldukça katılıyorum	12	19,4	19,4	80,6
Tamamen katılıyorum	12	19,4	19,4	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 21’de okul idarecileri, müdür ve müdür yardımcılarının yeterli hizmet içi eğitime katılmamasından kaynaklanan sorunlar vardır sorusuna % 3,2’si “ hiç katılmıyorum”, % 6,5’i “çok az katılıyorum”, % 51,6’sı “katılıyorum”, % 19,4’ü de “oldukça katılıyorum” ve % 19,4’ü de “tamamen katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 22.Okul idarecileri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına dair bilgiler

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	30	48,4	48,4	48,4
Çok az katılıyorum	32	51,6	51,6	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 22’de okul idarecilerinin % 48,4’ü kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere suçlandıklarına “hiç katılmıyorum”, %51,6’sı “çok az katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir. Okul idarecilerinin hemen hemen hepsi bağışlar konusunda suçlanmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 23.Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	6	9,7	9,7	9,7
Çok az katılıyorum	8	12,9	12,9	22,6
Katılıyorum	34	54,8	54,8	77,4
Oldukça katılıyorum	12	19,4	19,4	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 23’de okul idarecilerinin %9,7’si okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama sorusuna “hiç katılmıyorum”, %12,9’u “çok az katılıyorum”, %54,8’i “katılıyorum”, %19,4’ü “oldukça katılıyorum” ve %3,2’si “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 24. Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olması durumu.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	14	22,6	22,6	22,6
Çok az katılıyorum	32	51,6	51,6	74,2
Katılıyorum	6	9,7	9,7	83,9
Oldukça katılıyorum	10	16,1	16,1	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 24’de Okul idarecilerinin %22,6’sı hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların var olduğuna “hiç katılmıyorum”, %51,6’sı “çok az katılıyorum”, %9,7’si “katılıyorum” ve %16,4’i “oldukça katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablo 25.Yeterli sayıda branş öğretmeninin olmamasından kaynaklanan sorunların varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	24	38,7	38,7	38,7
Çok az katılıyorum	28	45,2	45,2	83,9
Katılıyorum	8	12,9	12,9	96,8
Oldukça katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 25’de okul yöneticilerinin %38,7’si yeterli branş öğretmeninin olmamasından kaynaklanan sorunların varlığına “hiç katılmıyorum”, %45,2’si “çok az katılıyorum”, %12,9’u “katılıyorum” ve %3,2’si “oldukça katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Branş öğretmeni sayısının genel anlamda yeterli olduğu görüşüne varılmıştır.

Tablo 26.İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunların var olması durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	42	67,7	67,7	67,7
Çok az katılıyorum	16	25,8	25,8	93,5
Katılıyorum	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 26’ da ikili eğitimin yapılmasından kaynaklanan sorunlar vardır şeklindeki sayılıya, okul idarecilerinin %67,7’si “hiç katılmıyorum”, %25,8’i “çok az katılıyorum” ve %6,5’i “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. İlçede ikili eğitim olmadığından dolayı görüşler olumlu yönde gelmiştir.

Tablo 27.Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok az katılıyorum	4	6,5	6,5	6,5
Katılıyorum	40	64,5	64,5	71,0
Oldukça katılıyorum	16	25,8	25,8	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 27’de okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli maddi desteğin verilmemesinden kaynaklanan sorunlar vardır sayılısına idarecilerin %6,5’i “çok az katılıyorum”, %64,5’i “katılıyorum”, %25,8’i “oldukça katılıyorum” ve %3,2’si “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Merkezi yönetimin okul giderlerine yeterli düzeyde destek vermediği saptanmıştır.

Tablo 28.Okul idarecilerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	22	35,5	35,5	35,5
Çok az katılıyorum	20	32,3	32,3	67,7
Katılıyorum	8	12,9	12,9	80,6
Oldukça katılıyorum	12	19,4	19,4	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 28’de okul idarecilerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların var olması durumuna, %35,5’i “hiç katılmıyorum”, %32,3’ü “çok az katılıyorum”, %12,9’u “katılıyorum” ve %19,4’ü “oldukça katılıyorum” şeklinde belirtmişlerdir.

Tablo 29. Okul idarecilerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunların varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	30	48,4	48,4	48,4
Çok az katılıyorum	22	35,5	35,5	83,9
Katılıyorum	6	9,7	9,7	93,5
Oldukça katılıyorum	2	3,2	3,2	96,8
Tamamen katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 29’da okul idarecilerinin, %48,4’ü “hiç katılmıyorum” , %35,5’i “çok az katılıyorum”, %9,7’si “katılıyorum”, %3,2’si “oldukça katılıyorum” ve %3,2’si “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 30. Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	38	61,3	61,3	61,3
Çok az katılıyorum	16	25,8	25,8	87,1
Katılıyorum	2	3,2	3,2	90,3
Oldukça katılıyorum	2	3,2	3,2	93,5
Tamamen katılıyorum	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 30’da okul idarecilerinin, ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların var olması durumuna %61,3’ü “hiç katılmıyorum”, %25,8’i “çok az katılıyorum”, %3,2’si “katılıyorum”, %3,2’si “oldukça katılıyorum” ve %6,5’i “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 31.Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların var olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	10	16,1	16,1	16,1
Çok az katılıyorum	34	54,8	54,8	71,0
Katılıyorum	8	12,9	12,9	83,9
Oldukça katılıyorum	6	9,7	9,7	93,5
Tamamen katılıyorum	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 31’de okul yöneticileri, yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunların varlığına, %16,1’i “hiç katılmıyorum”, %54,8’i “çok az katılıyorum”, % 12,9’u “katılıyorum”, %9,7’si “oldukça katılıyorum” ve %6,5’i “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 32.Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunların varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	2	3,2	3,2	3,2
Çok az katılıyorum	4	6,5	6,5	9,7
Katılıyorum	12	19,4	19,4	29,0
Oldukça katılıyorum	12	19,4	19,4	48,4
Tamamen katılıyorum	32	51,6	51,6	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 32’de okul idarecileri, araç gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunlara %3,2’si “hiç katılmıyorum”, %6,5’i “çok az katılıyorum”, %19,4’ü “katılıyorum”, %19,4 ‘ü “oldukça katılıyorum” ve %51,6’sı “tamamen katılıyorum” şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 33.Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunların varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç katılmıyorum	4	6,5	6,5	6,5
Çok az katılıyorum	26	41,9	41,9	48,4
Katılıyorum	30	48,4	48,4	96,8
Oldukça katılıyorum	2	3,2	3,2	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 33’de okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunların varlığına idarecilerin %6,5’i “hiç katılmıyorum”, %41,9’u “çok az katılıyorum”, %48,4’ü “katılıyorum” ve %3,2’si “oldukça katılıyorum” şeklinde cevaplandırmışlardır. Genel olarak memur sayısının yetersiz olduğu görülmüştür.

Tablo 34.Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların varlığı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok az katılıyorum	38	61,3	61,3	61,3
Katılıyorum	12	19,4	19,4	80,6
Oldukça katılıyorum	8	12,9	12,9	93,5
Tamamen katılıyorum	4	6,5	6,5	100,0
Toplam	62	100,0	100,0	

Tablo 34’de deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunların varlığı ile ilgili okul idarecilerinin %61,3’ü “çok az katılıyorum”, %19,4’ü “katılıyorum”, %12,9’u “oldukça katılıyorum” ve %6,5’i de “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Denetmenlerin tutum ve davranışlarının olumlu olduğu araştırmaya katılan 38 yönetici tarafından belirtilmiştir.

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar anlatılarak, bu sonuçlardan hareket edilerek bir takım önerilerde bulunulacaktır.

6.1 Sonuç

Okul yöneticileri, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların oldukça fazla olduklarını ifade etmektedirler. Okul müdürleri, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunların aşağıdaki şekilde olduğu görülmüştür.

Okul yöneticileri, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunların bulunduğu görülmektedir.

Okul yöneticileri, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu buna karşın çalışanlardan (hizmetli, memur vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Okul yöneticileri, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; üst makamlarla ve velilerle zaman zaman, deneticilerle kısmen sorun yaşadıklarını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri, mezun oldukları okul değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmüştür.

Okul müdürleri, bulundukları okuldaki müdürlük süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;

Okul yöneticileri, bulundukları okuldaki müdürlük süresi değişkenine göre, genel olarak 1-2 yıllık bir süre ile aynı okulda görev yapmaktadır. Müdür ve müdür yardımcılarının çok genç olmaları meslekteki tecrübesizliklerini göstermektedir. 1-2 yıllık idareciler öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların varlığı konusunda kararsız iken, bulundukları okulda 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürü olanların ise, sorun olmadığını düşündükleri ve bu görüşe katılmadıkları görülmektedir. Bunun dışındaki diğer sorularda ve diğer boyutlarda ise bulundukları okuldaki idarecilik süresi değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

Okul yöneticileri, bulundukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak; bütün eğitim kurumlarında öğrenci sayısının çok fazla olmadığını görülmektedir.

Okul yöneticileri, bulundukları okuldaki, bulundukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Sınıf mevcutlarının yeterli sayıda olduğu görülmektedir.

Geliri az olan okullarda karşılaşılan sorunların daha fazla olduğu görülmektedir. Sınıf mevcutları kalabalık olan okullarda karşılaşılan yönetsel sorunların daha fazla olduğu görülmektedir.

Fiziki şartları yetersiz olan okullarda karşılaşılan sorunların fazla olduğu görülmüştür.

Okul idarecilerinin idarecilik sürelerinin az olmasından dolayı hizmet içi eğitim ihtiyacı olan daha çok hissedilmektedir. Hizmet içi eğitim eksikliğinden dolayı karşılaşılan sorunlar daha fazla olduğu görülmektedir.

Okulların giderlerinin karşılanması için merkezi örgütten yeterli desteği görmedikleri görülmektedir.

Okul müdürlerinin periyodik olarak hizmet içi eēitimlere tabi tutulmadıkları görülmektedir.

Okul idarecileri okula yapılan baēışlar konusunda; baēlı bulundukları okullarda baēış yapılmadıēından dolayı zan altında kalındıēı görülmektedir.

Okulların yeterli miktarda branş ēretmenine sahip olduēu okul yöneticileri tarafından ifade edildiēı görülmektedir.

Veli, okul iřbirliēinin zayıf olduēu görülmüş olup okulda istenen verimin elde edilememesine neden olmaktadır. Maddi durumları düşük olan velilerin sayıca fazla olmasının yönetimsel sorunlara neden olduēu görülmektedir.

6.2. Tartışma

Bu araştırma sonucunda okul yönetiminde okul yöneticilerinin sorunun durumuna göre farklılık görülmektedir.

Okul yönetiminde yöneticilerinin yöneticilik sürelerinin kısa olması nedeniyle yönetimsel olarak sorunların var olduēu tespit edilmiştir. Yöneticilik sürelerinin kısa olmasının nedeni olarak da sıkça yaşanan ēretmen sirkülasyonun deneyimli ēretmen ve okul idarecilerinin tayin istemesi olarak tespit edilmiştir.

Sirklasyona baēlı olarak da hizmet içi eēitim eksikliēinin olduēu grlmştir.

Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteēin verilmemesinden kaynaklanan sorunların var olduēu tespit edilmiştir.

6.3.neriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak; ařaēıda sıralanan öneriler geliştirilmiştir.

1. Okulların hem ders araç ve gereçlerindeki eksikliklerin, hem de fiziki yetersizliklerin giderilebilmesi için, konuyla ilgili mevcut durumun rasyonel olarak analiz edilmesi, eksiklerin ve gereksinimlerin yerinde belirlenmesi ve bu eksiklerin ivedi olarak çözüme kavuşturulması gerekebilir.

2. Okul yöneticilerinin fazla meslek tecrübesi olmamasından kaynaklanan sorunlar bulunmakta olup; bu konudaki yetersizliklerin giderilmesi için yetkin kadrolarca verilecek olan hizmet içi eğitim etkinliklerinin yararlı olacağı, bu amaçla, üniversite Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğinden yararlanılabilir.

3. Okul yöneticilerinin, müdürlük görevine başlamadan önce ciddi bir eğitim yönetimi ve denetimi eğitim programından geçirilebilir.

4. Okul çalışanlarından kaynaklanan sorunlar ile ilgili olarak, çalışanların olumlu yönde motive edilmesi, bu kişilerle etkili bir iletişimin sağlanması ve çalışmalarındaki verimliliğin artırılabilmesi için, uygun ortam sağlanabilir.

5. Deneticilerle bazen sorun yaşanmakta olup; bu konuda karşılıklı olarak sağlıklı bir etkileşim ve iletişimin sağlanabilmesi; ayrıca, deneticiler arasında uyum ve tutarlılığın olması ile bu sorunun daha da azaltılabilir.

6. Okul müdürleri, okul yönetiminden kaynaklanan sorunların var olduğunu kabul etmektedirler. Bu durum, okul yöneticilerinin 14. Milli Eğitim Şurasında belirtildiği gibi hizmet öncesi “eğitim yönetimi alan uzmanı “ olacak şekilde yetiştirilmeleri yönündeki görüşlerin daha fazla kabul görmeye başladığını göstermektedir. Bu durum, konuyla ilgili olarak bu güne kadar yapılan çalışmaların daha da somutlaştırılması gerektiğinin ortaya koymakta olup; bunun daha yararlı olacağı düşünülebilir.

7. Okulların cari giderlerinin karşılanması için gerekli yasal düzenlemenin yapılması gerekebilir.

8. Ücretli öğretmen uygulamasına son verilerek bu uygulamanın öğretmenlerin performansını olumsuz etkilemesi önlenabilir.

9. Okul yöneticileri periyodik hizmet içi eğitim kurslarına tabi tutularak bilgileri geliştirilebilir.

10.Veli , okul işbirliğinin zayıf olması öğrencilerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Veliler, okula sadece bağış yapmaları için çağrılmamalı. Çeşitli etkinliklerle velilerin ilgisi okula çekilebilir. Okul veli iş birliği sağlanarak başarının artırılmasına çalışılabilir.



KAYNAKÇA

Açıklan, A. (1994). Okul Yöneticiliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aksoy, N. (1993). Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Bi çimleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aksu, A. (1994). Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi, *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Malatya.

Alkan, A. (1999). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Değerlendirme Bi çimleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alkan, C. (1977). Eğitim Teknolojisi. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.

Allan, J. (1999). Zaman Yönetimi. Çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Arıkan, S. (1992). “Örgütlerde Değişme Süreci ve Liderlikle İlişkileri”, doktora tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Aydın, İ. (2002). Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik. Ankara: Pegem A Yayıncılık

Aydın, M. (2000). Eğitim Yönetimi. (7.baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.

Aytaç, T. (2000). Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim. Eğitim Yönetimi Dergisi VI, 21, Kış: 55-81. Ankara: Pegem

Balcı, A. (1993). Etkili Okul. Ankara: Erek Ofset Yavuz Dağıtım.

Başar, H. (1981). Okul Yöneticisinin Denetim Görevleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Başar, Y. (2000). Sorun Çözme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü

Başaran, İ. E. (1993). Eğitim Yönetimi. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri. Kadioğlu Matbaası. Ankara

Başaran, İ. E. (1996). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Yargıcı Matbaası.

Başaran, İ. E. (2000a). Yönetim 3.basım, Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ.E. (2000b). Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. Ankara: Feryal Matbaası

Başaran, İ. E. (2000c). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Feryal Matbaası

Başaran, İ. E. (1983). Eğitim Yönetimi. Ankara: Kadioğlu Matbaası

Başaran, İ. E. (1982). Temel Eğitim ve Yönetimi. Ankara: Sevinç Matbaası.

Bayhan, G. (2000). *Problem Çözme ve Karar Vermede Yaratıcılık ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü

Bıkan, N. (2008). *İlköğretim Okullarında Yönetim Ve Sorunları Üzerine*

Yönetici Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Binbaşıoğlu, C. (1983). Eğitim Yöneticiliği. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi

Bozkurt, A. (2000). Öğrenen Örgütler (Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar). Ankara: Anı Yayıncılık

Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim Yöneticilerinin Davranış Etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Bursalıoğlu, Z. (1987). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara

Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar. PegemA, Yayın no: 9.

Bursalıoğlu, Z. (1987). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara

Bursalıoğlu, Z. (1997) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem

Cicioğlu, H. (1985). *Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Orta Öğretim Tarihi Gelişimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayını, No: 140.

Coleman, R. ve Barrie, G. (1997). Yöneticinin Kılavuzu. Çev. M. Harmancı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Covey, S. Merrill, R.A.R. Merrill, R.R. (1998). Önemli İşlere Öncelik. Çev. O. Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayımları.

Cüceloğlu, D. (1996). İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları. 6.basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Cüceloğlu, D. (2001). İyi Düşün Doğru Karar Ver. İstanbul: Remzi Kitabevi

Çelik, V. (1990) *Okul Yöneticilerinin Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Politikasına İlişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik, Eğitim Yönetimi, 3, Güz: 465. Ankara.

Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi. PegemA. ANKARA.

Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri. <http://ilkogretim-online.org.tr>.

Daly, S. (1992). *Principal Burnout in The Public Schools*, Dissertation Abstract International, 53(7), 2177 A.

Erçetin, Ş. (1998). Acaba Kadınlar Yönetmeye İstekli Değiller mi? Sosyal Bilimlerde Araştırma Dergisi, Sayı 3.

Erden, M. (1993). Eğitimde Program Değerlendirme. Ankara: Pegem Yayını 6.

Erdoğan, İ. (2002). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. 3.basım, İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Erol, F. (1995). Okul Müdürlerinin Görevlerini başarmada Karşılaştıkları Engeller, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, s. 63-70.

Fullan, M. (2004). Moral Purpose and Change Agency, In *Educational Management, Major Themes In Education, 1*, Edited by H. Tomlinson, 60-70, London: Routledge Falmer.

Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1. Sayı 1. Haziran 2005.

Gelbal, S. Problem Çözme. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (1987). Sayı:6, sayfa: 163–173.

Gmelch, W.H. (1988). Research Perspectives on Administrative Stress: Causes, Reactions, Responses and Consequences. The Journal of Educational Administration, 26(2), 134-140.

Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. Ankara: Milli Eğitim Dergisi, Sayı:143.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri Çalışma Ortam ve Koşulları, Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayın No: YTÜVAK.FE.DK-2002-2003.

Güney, S. (Eds.). (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Dağıtım.

Gürsel, M. (2003). Okul yönetimi. Konya: Eğitim Kitabevi.

Gürsel, M. (1995). Okul Yönetimi. Konya: Miro Basım Yayım Dağıtım.

Hamarat, F. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Aday Öğretmenleri İşbaşında Yetiştirmedeki Rolü ve Yetiştirme Uygulamaları (Yozgat İli Örneği). Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

İlgar, L. (2000). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

James C. ve Hopkings J. A.(2003). The Leadership Authority of educational 'Middle Mangers'. International Studies in Educational Administration; Vol.31.

Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Kaya, Y.K. (1993). Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’ de Uygulama, Ankara, s.106.

Kaya, Y.K. (1993). Eğitim Yönetimi. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Kaya, Y.K. (1993). Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama. Ankara: Set Matbaacılık.

Kaya, Y.K. (1999). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayıncılık

Kaynakçı, M. (2000). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meşe, Ü. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Karşılaştıkları İdari Sorunlar* (Bahçelievler Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)(1999). Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. *Resmi Gazete*, 23681; 30 Nisan 1999.

Morgan, C.T. (1986). Psikolojiye Giriş. Çev: H. Arıcı ve arkadaşları, Ankara: Meteksan A Yayınları.

OECD, (1991). Ireland: *Reviews Of National Policies For Education*. Paris.108.

Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A.(2010). *Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarının göreve etkisi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 38: 201-212

Özdemir, M. (2009). *Okul yöneticilerinin hukuksal temelleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,42(2), 279-300.

Özdemir, S ve Yalın, İ. (1998). Her Yönüyle Öğretmenlik Mesleği. Ankara: Nobel Yayını

Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayıncılık

Özden, Y. (1998). Eğitimde Dönüşüm: Yeni Değer Ve Oluşumlar. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Özyılmaz, Ö. (2004). *Milli Eğitim Sistemine Yönelik Çalışmalar*. <http://www.omerozyilmaz.com/milli-egitim-sistemine-yonelik-calismalar.html> adresinden alınmıştır.

Püsküllüoğlu, A. (1996). Türkçe Sözlük. 2.baskı, Doğan Yayıncılık; İstanbul.

Saka, F. (2006). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Kurumu Müdürlerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları* (Ankara İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üni.: EBE, Ankara.

Sarice, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar* (Esenler İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarros, J.C. (1988). *Administrator Burnout: Findings and Future Directions. Journal of Educational Administration*. 26(2), 184-196.

Taymaz, H. (2003). *Eğitim Sisteminde Teftiş*. Ankara: PegemA

Taymaz, H. (1987). *Okul yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Taymaz, H. (1989). *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.

Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: PegemA Yayınları

Turan, H. (2007). *Çankaya İlçesi'nde Görev Yapan İlköğretim Okul Müdürlerinin Yönetim İşlevlerinde Karşılaştıkları Sorunlar Ve Sorun Çözme Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri.

Yücel, Z. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yetki Kullanımında Ve Yetki Devrinde Yasadıkları Sorunlar (Denizli İli Örneği)* ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

EKLER

- EK 1 Bilgi formu
- EK 2 Kişisel ve mesleki bilgiler
- EK 3 Yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ile ilgili görüşler
- EK 4 Araştırmaya katılan okulların listesi



EK 1: BİLGİ FORMU

Sayın Yönetici

Bu çalışma, okullarımızda yöneticilik yapmakta olan, siz saygıdeğer eğitim yöneticilerinin sorunlarını incelemeyi ve tespit edilen sorunlara çözüm, çözüm önerileri üretmeyi amaçlamaktadır.

Ekte bulunan bilgi formu, İki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, siz değerli eğitim yöneticilerinin kişisel ve mesleki bilgileri, ikinci bölümde ise mesleki süreçte karşılaşılan sorunlar ile ilgili sorular yer almaktadır.

Bu bilgi formuna vereceğiniz cevaplardan oluşan bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı için kullanılacak, başka hiçbir kişi yada kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle bilgi formuna adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Sorulara vereceğiniz içten ve doğru cevaplarınız için teşekkür ederim

Ahmet AKTUĞ

Zirve Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması
ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı

EK 2: KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER**1. Cinsiyetiniz**

☐ Erkek

☐ Bayan

2. Medeni durumunuz

☐ Evli

☐ Bekar

☐ Dul

3. Yaşınız

☐ 20-25 yaş

☐ 26-30 yaş

☐ 31-35 yaş

☐ 36 ve daha fazla

4. Bugüne kadar yaşamınızı en çok hangi tür yerleşim biriminde sürdürdünüz?

☐ Köy

☐ Kasaba

☐ İlçe

☐ İl

5. Mezun olduğunuz fakülte veya yüksekokul

☐ Eğitim Fakültesi

☐ Fen-Edebiyat Fakültesi

☐ Eğitim Yüksek Okulu

☐ Diğer (Belirtiniz).....

6. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz?

- ☐ 1-3 yıl
☐ 4-6 yıl
☐ 7-9 yıl
☐ 10 ve üstü

7. Eğitim yöneticiliği alanında kaç kez hizmet içi eğitim kursuna katıldınız?

- ☐ 1-5 arası
☐ 6-10 arası
☐ 11 ve üzeri
☐ Hiç katılmadım.

8. Eğitim yönetimi ile ilgili kaç eser okudunuz?

- ☐ 1-5 arası
☐ 6-10 arası
☐ 11 ve üzeri
☐ Hiç okumadım.

9. Kaç yıldır okul müdürü olarak görev yapıyorsunuz?

- ☐ 1-2 yıl
☐ 3-4 yıl
☐ 5-6 yıl
☐ 7 yıl ve üstü

10. Kaç yıldır bu okulda müdür olarak görev yapıyorsunuz?

- ☐ 1-2 yıl
☐ 3-4 yıl
☐ 5-6 yıl
☐ 7 yıl ve üstü

11. Okulunuzdaki öğrenci mevcudu kaçtır?

- ☐ 0-100 öğrenci
- ☐ 101-200 öğrenci
- ☐ 201-300 öğrenci
- ☐ 301 ve daha fazla öğrenci

12. Okulunuzda ortalama olarak sınıf mevcutları ne kadardır?

- ☐ 10-20 öğrenci
- ☐ 21-30 öğrenci
- ☐ 31-40 öğrenci
- ☐ 41 ve daha fazla öğrenci

EK 3: YÖNETİCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR İLE İLGİLİ GÖRÜŞLER

Sıra No		Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar oldukça fazladır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
2	Üst makamlardan gelen baskılara maruz kalma durumu vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
3	Öğretmenler okul müdürüne saygı duymamaktadırlar.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
4	Okuldaki öğrencilerin sayıca fazla olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
5	Okuldaki sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6	Velilerin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7	Okuldaki fiziki şartların yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8	Velilerin, okulla yeterli işbirliği içinde bulunmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9	Okul müdürlerinin yeterli hizmet içi eğitime tutulmamasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10	Okul müdürleri, özellikle kayıt döneminde okula yapılan bağışlar konusunda haksız yere	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
11	Okulu yönetmek için yeterli yetkiye sahip olmama durumu vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
12	Hizmetli sayısının azlığından kaynaklanan sorunların vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13	Yeterli sayıda branş öğretmenin olmamasından kaynaklanan sorunların vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14	İkili eğitimin yapılıyor olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
15	Okulun giderlerinin karşılanması için merkezi yönetimden yeterli miktarda maddi desteğin	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	Okul müdürlerinin ekonomik durumlarından kaynaklanan sorunların vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17	Okul müdürlerinin sağlık durumlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

18	Ailede yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanan sorunların vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
19	Yöneticiler arasında yetki karmaşasının olmasından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
20	Araç-gereç yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21	Okulun personelinden (memur, hizmetli) kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
22	Deneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan sorunlar vardır.	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)



**EK 4:ARAŞTIRMAYA KATILAN OKULLARIN LİSTESİ ŞIRNAK
İLİ GÜÇLÜKONAK İLÇESİ**

Sıra No	Okul Adı	Sıra No	Okul Adı
1-	Güçlükönak Çok Programlı Anadolu Lisesi	16-	Çobankazanı İlkokulu
2-	Akçakuşak Ortaokulu	17-	Damlabaşı İlkokulu
3-	Akdizgin Ortaokulu	18-	Damlarca İlkokulu
4-	Boyuncuk Ortaokulu	19-	Fındık İlkokulu
5-	Damlabaşı Ortaokulu	20-	Gümüşyazı İlkokulu
6-	Düğünürdu Ortaokulu	21-	Koçtepe İlkokulu
7-	Gümüşyazı Ortaokulu	22-	Koçyurdu İlkokulu
8-	Fındık Ortaokulu	23-	Soğucak İlkokulu
9-	Koçtepe Ortaokulu	24-	Şehit Yarbay Melih Gülova İlkokulu
10-	Şehit Yarbay Melih Gülova Ortaokulu	25-	Yağmurkuyusu İlkokulu
11-	75. Yıl Yatılı Bölge Ortaokulu	26-	Yenimahalle İlkokulu
12-	Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu	27-	Kardelen Anaokulu
13-	Akçakuşak İlkokulu	28-	Nasreddin Hoca Anaokulu
14-	Akdizgin İlkokulu	29-	Osmangazi Anaokulu
15-	Boyuncuk İlkokulu	30-	Zübeyde Hanım Anaokulu

ÖZGEÇMİŞ**Ahmet AKTUĞ****Kişisel Bilgiler:**

Doğum Tarihi : 02.11.1985

Doğum Yeri : Eruh

Medeni Durumu : Evli

Eğitim:

İlkokul	1990-1995	Merkez İlkokulu
Ortaokul	1995-1998	Mehmet Akif ERSOY Ortaokulu
Lise	1998-2002	Özel Samanyolu Anadolu Lisesi
Lisans	2002-2006	Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesi
Yükseklisans	2013-	Zirve Üniversitesi

Çalıştığı Kurumlar:

Fatih ilkokulu-Atatürk İlkokulu	2006-2009	Öğretmen
Vali Kamil Acun İlkokulu	2009	Müdür Yardımcısı
Cizre İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	2009-2012	Şube Müdürü
Güçlükonak İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	2012-	İlçe Milli Eğitim Müdürü