

20/06/2005



KKTC

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM DENETİMİ VE YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KONU:

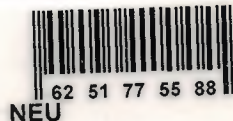
**İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN ETKİNLİĞİ VE OKUL YÖNETİMİNDE
KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

**HAZIRLAYAN:
MEHMET ALP**

Student no: 20033662

**DERS ÖDEVİ
DANIŞMAN: YARD. DOÇ.DR. ERDAL GÜRYAY**

LEFKOŞA 2005





ÖNSÖZ

Okul örgütlenmiş bir yapıdır. Okul yönetimi ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulun amaçlarına uygun olarak yaşatılabilmesi için, okuldaki madde ve insan kaynaklarının en verimli bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Okul yöneticisinin, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatabilmesi; okul içindeki ve dışındaki öğeleri, okulun amaçlarına uygun yönlendirmesi için, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi insan ilişkileri ve davranış bilimlerinde yeterli ve etkin olması gerekmektedir.

İlkokul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin en fazla yüz yüze olduğu ve yoğun etkileşimin yaşandığı okullardır. Bu okullarımızda, eğitimin hedeflerini gerçekleştirecek ve sürdürülebilir hale getirecek bireylerin yetiştirilmesi için okul yöneticisinin, öğretmenin, velinin ve çevredeki diğer öğelerin birbirleriyle tutarlı ve duyarlı olarak ilişkilerini sürdürmeleri gerekmektedir. Bu öğelerin birbirleriyle uyum içinde amaçlara yönelmesini sağlayacak temel kaynak, okulu yönetmek üzere görevlendirilmiş bulunan okul yöneticileridir.

Mehmet ALP

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ÇİZELGELER	iv
GİRİŞ	1
PROBLEM	1
PROBLEM DURUMU	1
PROBLEM CÜMLESİ	2
ALT PROBLEMLER	2
ARAŞTIRMANIN AMACI	2
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
SAYILTILAR	3
SINIRLILIKLAR	3
TANIMLAR	3
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	4
BÖLÜM I.	
Okul Yönetimi	10
Eğitim Yönetimi	14
Eğitim Yöneticisinin Görev Yetki ve Sorumlulukları	24
Eğitim Yöneticisi Okul Sorunlarını Azaltmak İçin Nasıl Davranmalıdır?	31
BÖLÜM II.	
YÖNTEM-ALAN ARAŞTIRMASI-BULGULAR VE YORUM	57
BÖLÜM III.	
SONUÇ VE ÖNERİLER	97
KAYNAKÇA	100
EKLER	104

ÇİZELGELER

ÇİZELGE 1 Araştırmaya Katılanlara Ait Kişisel Bilgiler	59
ÇİZELGE 2 Ölçek Maddeleri	60
ÇİZELGE 3 İlkokul Yöneticilerinin Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	62
ÇİZELGE 4 İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri	63
ÇİZELGE 5 İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Fiziksel Durumlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	64
ÇİZELGE 6 İlkokul Yöneticilerinin Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	65
ÇİZELGE 7 İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	66
ÇİZELGE 8 İlkokul Yöneticilerinin Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	67
ÇİZELGE 9 İlkokul Yöneticilerinin Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	68
ÇİZELGE 10: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	69
ÇİZELGE 11: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri	70
ÇİZELGE 12: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	71
ÇİZELGE 13: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	72
ÇİZELGE 14 : İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	73
ÇİZELGE 15: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	74
ÇİZELGE 16. İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin Görüşleri	75
ÇİZELGE 17: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	76
ÇİZELGE 18: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri	77
ÇİZELGE 19. İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	78
ÇİZELGE 20: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri	79

ÇİZELGE 21: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	80
ÇİZELGE 22: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	81
ÇİZELGE 23 İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	82
ÇİZELGE 24: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	83
ÇİZELGE 25: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	84
ÇİZELGE 26: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	85
ÇİZELGE 27 İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	86
ÇİZELGE 28: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	87
ÇİZELGE 29- İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	88
ÇİZELGE 30: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	89
ÇİZELGE 31: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	90
ÇİZELGE 32: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	91
ÇİZELGE 33: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	92
ÇİZELGE 34-İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	93
ÇİZELGE 35: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara ilişkin Görüşleri _____	94
ÇİZELGE 36: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	95
ÇİZELGE 37: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri _____	96

GİRİŞ PROBLEM PROBLEM DURUMU

Okulun sahip olduğu yada olabileceği kaynakların eğitsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanımı, okul yönetiminin kalitesine bağlıdır.(Başar 1999:3) Okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin mesleki ve kişisel nitelikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. Ayrıca, okulda olumlu bir iklimin yaratılmasında da okul yönetimine büyük görev düşmektedir. (Gözütok 1998: 1) Okulda olumlu bir iklimin yaratılması, amaçlara yönelik etkinliklerin başlatılabilmesi, okuldaki öğrenci başarısının artırılması ve öğretim programlarının koordine edilmesi gibi etkinlikler yoluyla okul yöneticisi, öğrenci başarısı üzerinde, dolaylı bir etki ve katkıda bulunur.(Balcı 1998: 177)

Okul yöneticisinin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktadır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla mümkün olur. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır. Okul içindeki ve okul dışındaki bireyleri ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Böyle bir okul yöneticisi karşılaştığı problemleri deneme ve yanılma yoluyla değil bilim yoluyla çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır.(Bursalıoğlu 1991a:6)

Yönetimin, sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına bağlı dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeğinin kabul edilmesi, bu nedenle de, yeni ve ortak bir takım sorunların, çağımızın da bir gereği olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur.(Taymaz 1997:29)

Eğitim genellikle dolaylı bir girişim olup; bu amaçla okul denilen özel bir çevre oluşturulmuştur. Gerçek çevrede olmayıp olması istenen, ya da olup da istenmeyen birtakım kavram ve süreçlerin okulda yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Okulun görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmeyi sağlamak olup; bu durumun, okulun çevreden tümüyle koparılması, ya da ayrılması şeklinde algılanması yanlıştır. Çevrenin kötü etkilerini, okulun iyi etkileriyle karşılayabilmek gerekmektedir. Okul ile çevre birbirinden ayrı kalınca, birinin ürünü diğerine uymakta güçlük çekecektir. Bu konuda okul yöneticisine düşen görev, okul ile çevresi arasında bir köprü kurabilmek ve bunu daima açık tutmaktır. Okulun yöneticisi, çevresiyle iyi ilişkiler kurarak, okul ile çevre arasındaki açıklığı kapatarak bu uygunluğu sağlayabilmelidir. Hiçbir örgüt çevresine okul kadar yakın değildir(Bursalıoğlu 1991: 33) Okulların çevreleriyle çatışmaya girmeden, dengeli bir ilişkiler ağı örüntüsü oluşturmaları gerekmektedir.(Özdemir 1997: 8)

Okul, hiçbir toplumsal kurumun göz ardı edemeyeceği kadar önemli bir eğitim kurumu olup; kenarda değil dikkatlerin merkezindedir. Okulun böyle bir konumda olması, onunda topluma ve toplumsal kurum ve kuruluşlara karşı duyarlı olmak durumundadır. (Aydın 1994: 176) Okul yöneticisi, farklı kültür seviyesinde bulunan, farklı beklentileri olan ögelere (öğretmen, personel, öğrenci, veli, okul çevresinde bulunan liderler, yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi) ilişkiler kurmak ve onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak, demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır(Kaya 1999:132)

Otokratik yönetim biçimi okul eğitim kurumları için söz konusu olamaz. Okul her şeyden önce bir eğitim yuvası olup; okuldaki her şeyin, öğrenciyi geliştirecek biçimde oluşturan bir eğitim ortamı içinde sürdürülmesi gerekir. Böyle bir yönetim sadece okullarda değil, verimin artırılmasının istendiği her yerde geçerlidir. Çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insan ilişkilerine önem verilmektedir. İnsan ilişkileri ise demokratik ortamlarda açıkça

görülür. Dolayısıyla, otokratik okul yöneticiliği iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır. (İlgar 1996: 86) Örgütün verimliliği daima yönetimin öncelikli sorunlarından birisi olmuştur. Verimliliğin kaynağı ise örgütteki insan ögesi oluşturmaktadır. (Açıkalın 1996: 3) Yönetici, örgütteki iş görenlerin performansını artırabilmek için, onların örgütle ilgili kararlara katılmalarını sağlamalıdır. (Ergün 1999: 159) Sağlıklı örgütler daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliği içinde çözüldüğü ve insanların uzmanlığından yararlanan kuruluşlardır. (Balcı 1995: 86) Okul yöneticisinin demokratik olması, öğretmen ve öğrencilerin okulla ilgili kararlara katılması; hem öğretmenlerin moralini yükseltecek, hem de öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Başar 1999; 25)

PROBLEM CÜMLESİ

Bu araştırmanın problemini; "İlkokul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar ve sebepleri nelerdir?" sorusu oluşturmaktadır.

ALT PROBLEMLER

Yukarıdaki temel problem çevresinde, bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1. İlkokul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlkokul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar yöneticilikteki görev süreleri değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
3. İlkokul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar buldukları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
4. İlkokul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar buldukları okuldaki öğrenci değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. İlkokul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre farklılık gösterir mi?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, eğitim sistemi içerisinde önemli bir yere sahip olan ilkokulların, yönetiminden sorumlu bulunan yöneticilerin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşı karşıya olduklarını, bu sorunların nelerden kaynaklandığını, bu sorunların ilkokullardaki eğitim-öğretim etkinlikleri üzerine yaptığı olumsuz etkileri tespit etmek ve bu sorunların çözümüne yönelik önerilerde bulunabilmektir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

KKTC'de ilkokul, örgün eğitimin en çok önem verilen bölümünü oluşturur. Bu nedenle dünyadaki tüm gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere oranla zorunlu eğitim sürelerinin daha uzun olduğu görülmektedir. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler, bütün vatandaşlarını ilkokuldan geçirmeyi sosyal ve ekonomik kalkınmanın önemli bir ön koşulu olarak görmektedir. (Kaya 1977: 91)

İlkokullar bir toplumun eğitim sistemi içindeki ilk basamağını oluştururlar. Diğer eğitim basamakları da ilkokul düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla, bu eğitim basamağı; toplumun sadece eğitim sistemi değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. (Kaya 1977: 91) İlkokul, bir alt sistem olup; genel eğitim sisteminin temelidir. Bu temel sağlam ve doğru olmadığı takdirde, orta öğretim ve yüksek öğretim alt sistemlerinden beklenen sonuçların ve ürünlerin alınamayacağı kesindir. Mevcut bulunan

sorun da ne yazık ki beklenen sonuçların yeterince alınamaması ve amaçların gerçekleştirilememesinden kaynaklanmaktadır.(Akyol 1998; 314)

Okulun, işleyişi sürecince küçük ya da büyük bir takım sorunlara karşı karşıya kalması olasıdır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını planlanan seviyede gerçekleştirmesi mümkün değildir.(Başaran 1996; 29)

Bu araştırmada toplanacak olan veriler doğrultusunda; eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturan ilkokulların yöneticilerinin, okul yönetiminde ne gibi sorunlarla karşılaştıkları ve bu sorunların nedenleri üzerinde değerlendirmelerin yapılması mümkün olacaktır.

SAYILTILAR

1. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan sorunların, uzman görüşleri alındıktan sonra, bir ön uygulanmasının yapılmış olması, uygulamaya katılacak olan grubun görüşlerini ortaya koyacak nitelikte olması sağlanmıştır.

2. Araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin soruları içten ve doğru olarak cevapladıkları varsayılmıştır.

SINIRLILIKLAR

1. Araştırma, bir ödev olup, özelliği bakımından 2005-2006 öğretim yılıyla sınırlıdır.

2. Araştırmanın konu bakımından kapsamını, ilkokul yöneticilerinin(müdür ve müdür yardımcılarını) okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ile ilgili görüşleri oluşturmuştur.

3. Araştırma KKTC Lefkoşa kazasında Random olarak seçilen ilkokulların yöneticilerini kapsamaktadır.

4. Araştırma, katılanlar yönünden ilkokullarda görev yapan ilkokullardaki yöneticilerin bilgi formunu cevaplamasıyla sınırlıdır.

TANIMLAR

Yönetim: Bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek, eyleme geçirme sürecidir.(Başaran 1991: 211)

Yönetim süreçleri: Kara, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirmeden oluşan yönetici eylemleridir (Bursalıoğlu: 1991 a:81)

Eş güdümlenme: Belli bir amaca ulaşmak için türlü işler arasında bağlantı, uyum düzen sağlama(TDK 1988)

Lider: Grubunu ortak amaçlara yönelten, kişilik bütünlüğü olan, yeni fikirler ortaya koyan grubunu harekete geçiren, grubun istek ve beklentilerini şahsında toplayan kişidir.(Ergezer 1992:14)

Okul Yöneticisi: Okulun yönetim işlerinden birinci derecede sorumlu olan okul müdürü ve müdür yardımcısı veya yardımcılarıdır.

Okul Müdürü: Okul denetim eğitim örgütünün başında bulunan, okulun yönetiminden sorumlu ve karar verme yetkisine sahip olan kimse (Alaylıoğlu ve Oğuzkan 1976: 212)

Davranış: İnsanın başka bir insan ya da deneyici tarafından gözlenebilen ya da kendisince değişik yöntemlerle anlatılabilen bilinçli etkinliklerdir(Başaran 1991: 28)

Okul: Çeşitli bilgi, beceri ve alışkanlıkların belli amaçlar doğrultusunda, düzenli ve planlı bir şekilde öğretilmeye ve kazandırılmaya çalışıldığı eğitim kurumu(Oğuzkan 1974: 120)

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir. (Başaran 1991: 30)

Eğitim Yöneticisi: Her tür ve düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu, bu alanda yetişmiş kimse. (Başaran 1991: 32)

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Konu ile ilgili olarak yurt dışında ve yurt içinde yapılan araştırmalar incelenerek aşağıda özetlenmiştir.

Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Etkili yöneticilerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982) tarafından yapılan bir araştırmada etkili yöneticilerin:

1. Çok fazla enerjiye sahip,
 2. Saatlerce çalışan,
 3. İyi bir dinleyici ve gözleyici,
 4. Yetenekli bir bilgi aktarıcı,
 5. İnsanlararası ilişkilerde başarılı,
- Strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları bulunmuştur.

Clark ve Lotto (1972) etkili okul yöneticilerinin özelliklerini saptamaya yönelik "Principals In Inservetionally Effective Schools" adlı Delphi türü araştırmalarında, etkili okullarda çalışan yöneticilerin rollerine ilişkin 53 maddelik bir liste hazırlamışlardır. Daha sonra bu özellikler önem sırasına konmuştur. Sıralama sonucunda etkili okullarda çalışan yöneticilerin en önemli özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır:

1. Okulun temel ürünü ve eğitim öğretim programının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler.
2. Öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler.
3. Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler.
4. Okulun en temeldeki eğitsel hedefinin, temel becerilerinin kazandırılması olduğunu, kabul ederler.
5. Öğrenciler ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar.
6. Öğrenci davranışı ve başarısı için yüksek beklentilere sahiptirler.
7. Öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentilere sahiptirler.

Leithwood ve Montgomery (1982), "The Role of The Elementary Principal in Program Improvement" adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili yöneticilere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır:

1. Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
2. Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
3. Önemli konuda personelinin görüşlerine başvururlar.
4. Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar.
5. Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.
6. Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.
7. Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler.
8. Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.
9. Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler.

10. Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer yöneticilerden bilgi alırlar.

11. Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.

Drucker (1994), "Etkin Yöneticilik" adlı çalışmasını (1) etkinlik öğrenilebilir, (2) zamanını bil, (3) ne katkıda bulunabilirim?, (4) gücü üretken kılmak, (5) öncelikli olan ilk önce, (6) karar vermenin unsurları, (7) etkili kararlar, başlıkları altında yedi bölüm halinde hazırlamıştır. Daha çok işletme yöneticiliğine yönelik olan bu çalışmasında Drucker, etkin yöneticilikte bilginin önemine vurgu yaparak, etkin yöneticiliğin öğrenilebileceği sonucuna varmıştır. Drucker, etkin bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar.

1. Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcadığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

2. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, "benden ne yapmam bekleniyor?" sorusuyla başlarlar.

3. Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere, yapamayacakları şeylere işe girmezler.

4. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.

5. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Hall vd. (1984) "Change in High Schools: Rolling Stones or Asleep At The Whell" adlı çalışmalarında, az etkili ve çok etkili yöneticiler arasındaki farkları beş noktada toplamışlardır.

1. Çok etkili yöneticiler, okullarında yapmak istedikleri işlere ilişkin açık ve belirgin görüşlere sahiptirler.

2. Çok etkili yöneticiler, söz konusu görüşleri okulları için amaçlara; öğretmenleri, öğrencileri ve yöneticileri için de beklentilere dönüştürürler.

3. Çok etkili yöneticiler, bu amaçlar ve beklentiler doğrultusunda ilerlemeye yardımcı olacak bir okul iklimi oluştururlar.

4. Çok etkili yöneticiler, ilerlemeyi sürekli olarak izlerler.

5. Çok etkili yöneticiler, gerekli gördükleri durumlarda destekleyici ve düzeltici bir biçimde olaylara müdahale ederler.

Lipham, Rankin ve Hoeh (1985) "The Principalship: Concept, Competencies and Cases" adlı yapıtlarında etkili okul yöneticiliğine ilişkin davranışları şöyle belirlemişlerdir:

1. Okulun amaçlarını belirleme,
 2. Okulu örgütleme,
 3. Eğitimsel liderlik sergileme,
 4. Eğitsel kararları geliştirme,
 5. Eğitsel değişiklikleri uygulama,
 6. Öğretimsel programları geliştirme,
 7. Personelle etkili bir biçimde çalışma,
 8. Okulun kaynaklarını yönetme,
- Okul-çevre ilişkilerini güçlendirme.

Fisher ve Tack (1990), "The Effective College President" adlı çalışmalarında etkili yöneticilerde bulunması gerekli özellikleri şöyle ifade etmişlerdir:

1. Etkili yöneticiler kendilerine çok güvenirlere ve yapıcıdırlar.

2. Onların farklı yetenekleri vardır ve bunları kullanabilirler. Amaçlarını başarmak için saatlerce çalışabilirler.
3. Güven düzeyleri diğer çalışanlardan yüksektir. Onlar okullarının her üyesini aralarında olumlu farklılıklar olan işgörenler olarak görürler. Onlara sık sık güvendiklerini gösterir, yetki devrederler.
4. Liderlik başarısı ile cesaret arasında ilişki kurar, bu nedenle sık sık risk alırlar.
5. Etkili yöneticiler stratejisttirler ve neyin söyleneceğini, neyin yapılacağını bilirler .

Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1975), "Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında, ilköğretim okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur:

1. Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.
 2. Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.
 3. Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme.
 4. Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.
 5. Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.
 6. Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.
 7. Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme.
 8. Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme.
 9. Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme.
 10. Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme.
 11. Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme.
 12. Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme.
 13. Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.
 14. Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme.
- Okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.
- Açıklan (1977), "Milli Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri" konulu araştırmasında, milli eğitim yöneticilerinin saptanabilen yeterliklerinin davranışa dönük tanımlarını yapmaya, varolan duruma göre yeterliklerin hangi düzeyde veya hangi yöntemlerle kazanıldığını saptamaya yarayacak veriler elde etmeye çalışmıştır.

Araştırma sonucunda, milli eğitim yöneticilerinin, görevlerinin gerektirdiği bir çok yeterlikleri alanlarında görevlerini yaparken, kendi kendilerine sınama-yanılma yoluyla kazanmaya çalıştıkları sonucuna varmıştır.

Binbaşıoğlu (1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler:

1. Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli çöşkuya sahiptir.
2. Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
3. Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
4. Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
5. Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
6. Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
7. Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
8. Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
9. Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
10. Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
11. Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
12. Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
13. Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını herşeyin önünde tutar.
14. Tutum ve giyimine özen gösterir.
15. Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
16. Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
17. İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
18. Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
19. Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
20. Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Tanrıöğen (1988), "Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" konulu doktora tezi araştırmasında okul yöneticilerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır:

1. Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
2. Okul müdürünün teknik becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
3. Okul müdürünün insansal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
4. Okul müdürünün kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
5. Okul müdürünün teknik, insansal ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin "toplumsal baskı" boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.

Aksu (1994) "Okul Yöneticilerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi" konulu doktora tezinde, yöneticilerin etkililiği ile örgüt iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin etkililiği ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma verilerinin çözümlenmesiyle aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin genel, kavramsal, insan ilişkileri ve teknik becerileri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

2. Okul yöneticilerinin etkililiğine ilişkin algılar, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

3. Örgütsel iklim cinsiyete göre samimiyet boyutunda mesleki kıdeme göre, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarında bitirdikleri okulun süresine göre anlamlı farklılıklar görülmektedir.

4. Okul Yöneticilerinin genel, kavramsal insan ilişkileri ve teknik becerilerine ilişkin puanları ile okul ikliminin moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları arasında, doğrusal, pozitif ilişkiler bulunmaktadır.

5. Okullar; açık, bağımsız, kontrollu, samimi ve kapalı olmak üzere beş iklim tipi özelliği göstermektedir.

6. Okul yöneticilerinin etkililik puanları ile okulların iklim tipi arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin etkililik puanları arttıkça, okul iklimi açık iklime yönelmekte, puanlar azaldıkça okul iklimi kapalı iklim özelliğine yönelmektedir.

Aydın (1994) "Eğitim Yönetimi" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları olarak şu noktaları vurgulamaktadır:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma.
2. Etkili bir işletme yönetimi.
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama.
4. Eğitim programının geliştirilmesi.
5. Mesleğe hizmet.

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışma sonunda eğitim yöneticisinin istendik davranış alanları olarak şunlar sıralanmaktadır.

1. Amaçların saptanması
2. Katılmalı bir yaklaşımla politikanın saptanması.
3. Rollerin belirlenmesi.
4. Tüm eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi.
5. Eğitim programının sürekli değerlendirilmesi çabasına liderlik yapma.
6. Çevre liderleri ile birlikte çalışarak, eğitimde gelişmenin sağlanması.
7. İnsanlarla paylaşma.
8. İletişim.

Aydın (1994: 180-182), eğitim yönetiminde yeterlik örüntüsünün kritik görev alanlarını da şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretim ve program geliştirme.
2. Öğrenci işleri.
3. Çevre-okul liderliği.
4. Öğretmen işgören hizmeti.
5. Okul binası ve alanı.
6. Ulaşım.
7. Örgüt ve yapı.
8. Okul bütçesi ve işletme yönetimi.

Açıkgöz (1994), "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir:

1. Amaçlara ulaşma.
2. Örgütsel sistemi yaşatma.
3. Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama.
4. Kültürel örüntüleri yaşatma.

Açıkgoz, çalışmasında eğitim yöneticisinin davranış alanlarını; iletişim, görüşme, planlama, karar verme ve sorun çözme, toplantı yönetimi ve zaman yönetimi olarak sıralamaktadır.

Açıkalin (1994), "Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği" adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Yazar çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır:

1. Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
2. Etkili iletişim becerisine sahip,
3. Liderlik özellikleri baskın,
4. Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
5. Felsefe matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
6. Yabancı dil bilen,
7. İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
8. Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
9. Eğitime inanmış yöneticidir.

Balcı (1993: 67); "Etkili Okul" adlı araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunlar bulunmuştur:

1. Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.
2. Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.
3. Öğretim programlarını koordine eder.
4. Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.
5. Personelin okula bağlanmasını sağlar.
6. Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.
7. Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.
8. Sıkça okulun her tarafında görülür.
9. Sürekli öğrenci ile temas halindedir.
10. Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
11. Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.
12. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları şunlardır:

1. Öğrenci başarısına önem verilmesi.
2. Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması.
3. Öğretim programlarının koordinasyonu.
4. Personelin okul bağlanmasını sağlama.
5. Öğretmenlerin ilgilerine eğilme.

BÖLÜM I.

Okul Yönetimi

Yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar.

- Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.

Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir.

Megginson vd. yönetimin genel anlamda üç temel işlevinden söz etmektedirler. Bu işlevler:

1. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,
2. Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
3. Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır.

Everard ve Morris ise yönetimi geniş anlamda;

1. Örgütsel amaçları belirlemek,
2. Gelişmenin nasıl olacağını ya da amacın nasıl gerçekleşeceğini belirlemek,
3. Amacın planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için var olan insan, madde ve zaman kaynağını örgütlemek,

4. Süreci kontrol etmek,

5. Örgütsel standartları belirlemek ve gerçekleştirmek, olarak ifade etmişlerdir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı söylenebilir. Yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılanıdır. Gregg'e göre yönetim süreçleri :

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütlenme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirmedir.

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan "davranış değiştirme" sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini arttırmaktadır.

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır.

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir. Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir.

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994: 139). Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir.

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini arttırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır.

1. Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
2. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
3. Okul örgütünün ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.
4. Okul, özel bir çevredir.
5. Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
6. Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
7. Okul, bürokratik bir kurumdur.
8. Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan yöneticilerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yukl'a göre, bu hedef doğrultusunda yöneticiler, (1) hedefleri ve politikaları geliştirmek, (2) amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek, (3) ilerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak, (4) kaynakları sağlamak ve yönetmek, (5) kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak, (6) Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi işgörülerini yerine getirmek durumundadırlar. Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, evre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken beceriler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır; teknik, insansal ve kavramsal beceriler.

Teknik beceri, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin alışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir. Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterli anlamı verir. İnsansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır. Kavramsal beceri, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir. Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir. Okular dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her

örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği daha eklenebilir. Kültürel örüntüleri yaşatma.

Okul denilen sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulması gerekmekte ve bu durum okul müdürü bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Ayrıca, bizim eğitim düzenimizin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için, iyi bir bürokrat olması zorunludur. Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır. Bir eğitim yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak ifade edilen bu güç görevlerin yerine getirilmesi, başarılması “etkililik” kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Etkili okulların mı etkili yöneticiler yetiştirildiği, yoksa etkili yöneticilerin mi etkili okullar geliştirdiği tartışılmıştır.

Lipham’a göre, yönetici etkililiği ile okul etkililiği arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Okullar öğrencilerin öğrenmelerinde bir fark yaratırken, yöneticiler de okullar arasında bir fark yaratmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da öğretmen ve öğrenci başarısını arttırdığından hareketle, etkili bir eğitim yöneticisinin hem öğretmen hem de öğrenci performanslarına olumlu yönde etki edeceği söylenebilir. Eğitim örgütleri için yaşamsal bir öneme sahip olan “etkililik” kavramı ve etkililiğin “örgütsel etkililik” ile “yönetimsel etkililik” boyutları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Eğitim kurumlarının yönetilmesinde, kendilerini geliştirerek, yaşamlarını sürdürmelerinde önemli bir yeri olan etkililik kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlar, incelendiğinde, içerik açısından birbirlerine benzedikleri görülecektir.

Getzels ve Guba’ya göre, bir görevin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan yönetimsel davranış, bu konuma ilişkin rol beklentileri ile tutarlılık gösteriyorsa etkili olarak kabul edilebilir.

Açıkgöz, etkililiği bir örgütün amacına dönük olarak çalışması şeklinde açıklamıştır. Etkililik doğru işlerin yapılmasıdır. Belirlenmiş bir amaç gerçekleştirildiğinde, söz konusu etkinlik “etkili” olarak nitelendirilir. Başka bir anlatımla etkililik, bir girişimin amacının istenilen ölçüde gerçekleştirilmesidir.

Kimbrough’a göre etkililik, yöneticilerin davranışsal özellikleri ile önceden belirlenmiş ve etkili olarak nitelendirilen yönetici davranış özellikleri takımı arasındaki uygunluktur.

Etkililiğin tipik göstergeleri, grubun çıktısını, grup moralini ve grup üyelerinin doyumunu içerir. Fiedler, basit ve açık bir etkililik ölçütü önermiştir. Bu ölçüt, grubun görevini başarıma derecesidir.

Katz ve Kahn’a göre, örgütsel başarı genellikle etkililik ve verimlilik açısından değerlendirilmektedir. Etkililik amaca ulaşma derecesini, verimlilik ise örgütsel faaliyetin en az harcama ile en fazla hasıla oluşturma yeteneğini belirtmektedir. Etkililik kavramı, verimlilik kavramını da içine alan daha geniş bir başarı ölçüsüdür. Verimlilik daha çok örgütün teknik ve ekonomik faktörlerine bağlıdır. Etkililik ise, örgüt içi ve dışı faktörlere dayanmaktadır.

Etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür (Barnard, 1966: 19).

Etkililiğin anlamı, amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesidir. Amacın istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için insanın, örgütün, etkin ve yeterli olması gerekir.

Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi etkililik, amaçlar ve onların gerçekleştirilme derecesi ile sıkı bir biçimde ilişkilidir. Bir örgüt amaçlarına ne kadar ulaşabiliyorsa o kadar etkilidir. Yine bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, bazı yazarlar etkililiğe kurumsal, bazı yazarlar ise bireysel açıdan bakmaktadırlar.

Bu nedenle etkililik hem kurumlar için hem de bireyler için kullanılabilir bir niteliktir. Etkili bir örgüt olabileceği gibi, etkili bir birey ya da etkili bir davranış da olabilir.

Etkililiğe örgüt açısından bakıldığında, örgütsel etkililik kavramı ortaya çıkmaktadır. Aşağıda örgütsel etkililik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır.

İnsanlar gibi örgütlerin amacı da etkili olmaktır. Bir örgütün etkili olabilmesi için, tüm alt sistemlerinin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen kesimini yerine getirmeleri gerekir. Bir örgütün alt sistemlerinden her biri (üretim, alışveriş, yaşatma, uyarılma, yönetim alt sistemleri) örgütün etkili olabilmesi için, gerçekleştirilmesi gereken amaçlardan kendi paylarına düşenleri gerçekleştirmek durumundadırlar. Alt sistemlerden birinin etkililiğini yitirmesi örgütün etkililiğini bozabilir, aşağılara düşürebilir. Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini sağlığını, dirikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir. Görüldüğü üzere örgütsel etkililiğin bir çok ögesi vardır. Örgütsel etkililiğin öğeleri olarak ifade edilebilecek verimlilik, sağlık, diriklik ve topluma yararlılık şöyle açıklanabilir: Verimlilik, örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üretmek bunların örgüte dönüşünü en üst düzeye çıkarabilmektir. Örgütün sağlıklı olması, iç çatışmalarını en aza indirerek, birlik içinde işlevini sürdürebilmesidir. Örgütün dirikliği, kendisini ussal, kararlı bir yaklaşımla çevresinde oluşan değişimlere uyarlatabilmesidir. Örgüt etkililiğini betimlemeye temel olan dördüncü kavram örgütün yararlılığıdır. Örgütün yararlılığının anlamı çıktılarıyla içinde yaşadığı topluma yararlı olması, çevresini yıkıma uğratmamasıdır.

Campbell'e göre, örgütsel etkililik diye gösterilebilecek tek bir şey yoktur. Bu tüm örgütlerle ilgili bir kavramdır; biraraya getirilince bazıları anlamını kaybeden birçok parçadan oluşmaktadır. Bir örgütün amaçlarına ulaşmasının, örgütsel etkililiği sağlamanın büyük ölçüde yönetsel etkililiğe bağlı olduğu, hatta örgütsel etkililiğin yönetsel etkililiğin bir sonucu olduğu söylenebilir. Örgütlerin yaşamında önemli bir yeri olan "yönetsel etkililik" kavramı aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında yöneticilere büyük görevler düştüğü bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin etkililiği arttıkça örgütsel amaçlara daha da yaklaşılabileceği söylenebilir. Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir. Bir örgütün yönetsel etkililiği, o örgütün yöneticilerinin elindedir. Örgütün yöneticileri ne denli yeterli olursa örgüt o denli yeterli olur. Etkili yönetici başkalarına iş gördürerek amaçlara ulaşabilen, örgütünü amaçlarına ulaştırabilen kişidir. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir.

Katz ve Kahn'a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Yönetsel etkililik, yönetimin işlevlerinin amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, işgörenlere iş gördürebilecek biçimde düzenlenmesi yerine getirilmesi olarak düşünülebilir. Örgütlerin etkililiğinden doğrudan sorumlu olan yöneticilerin etkili olması için bazı yeterliklere sahip olmaları gerekir. İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu eğitim örgütlerinde, yönetici davranışlarının çok önemli olduğu, bu davranışların etkili davranışlar olmasının örgüt ve birey başarısını etkilediği belirtilebilir. Kendisinden beklenenlerin farkında olan bir eğitim yöneticisinin, göstermesi gereken davranışları titizlikle seçmesi ve bu davranışların etkili davranışlar olması gerektiği düşünülebilir.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olan okul müdürü etkililiğin yollarını bilmek ve ona göre davranmak durumundadır.

İnformal yanı sıra formal yanından ağır olan okullarda yöneticilerin tutum ve davranışları okulun hem kurum hem de birey boyutlarına etki etmektedir. Bu etkinin okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine olumlu yönde katkı yapmasının yöneticilerin davranışlarının etkililik derecesine bağlı olduğu söylenebilir. Etkili bir eğitim yöneticisinin davranışlarını belirlemeye

yönelik bu araştırma bulgularının, örgütlerini etkili kılmak ve yaşatmak amacıyla olan eğitim yöneticilerine katkı sunacağı düşünülmektedir. Bunu gerçekleştirmek amacıyla ilgili alanlar taranarak etkili eğitim yöneticisi davranışlarının belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı alanda uygulanması olup; bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin yapısı ve amaçlarını çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır.(Bursalıoğlu 1991a: 5) Okul yönetimi, eğitim yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Okulu yönetme becerisine sahip olmayan bir kişinin, daha üst düzeydeki eğitimi yönetmesi imkansız olmasada oldukça zordur. Bu nedenle okul yönetimi eğitim yönetiminin en zor ve anlamlı parçası olma durumundadır.(Aydın 1994:177)

Okul adı verilen örgütün, yapı, süreç ve işlevleri dikkate alındığında önemi yadsınamaz. Okul, eğitim sisteminin en stratejik parçası olup; aynı zamanda halka açık ve halkla ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür.(İlgar 1996:83) Okul örgütü, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-aile, öğrenci-aile ilişkilerini kapsamaktadır. Okuldaki ilişkiler, sadece formal öğrenme ile sınırlı değildir. Okulda çok yönlü ilişki yer almaktadır. Okul yönetiminde ise insan ilişkileri ağırlıktadır.(Aydın 1994: 177)

Bir okulun yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış ögeler olarak ikiye ayrılabilir. İç ögeler, okulu oluşturan ve yapısında yer alan ögelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunların arasında yer alır. Dış ögeler ise okulun yapısında olmayan ancak, okulu etkileyen ve böylece yönetimde rol oynayan ögelerdir. Öğrenci velileri, yerel yönetim, çeşitli gruplar, iş piyasası ve merkez örgütü dış ögeler arasında sayılabilir. (İlgar 1996: 83-84)

Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden kaynaklanmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.(Bursalıoğlu 1991 a:6) Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yapılacak eylemlerin rastlantılara bırakılması düşünülemez. Her okul yöneticisi, okulunu akılcı bir takım yöntemler kullanarak yürütmek zorundadır.(Başaran 1984: 207)

Okullara yön veren eğitim yöneticilerinin, okulların performansını etkilemekte önemli rolleri vardır. İyi bir okulun temel koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle , okul yöneticisi okulun veya öğretimin nerede olduğuna, nereye gideceğine karar vermek gibi önemli liderlik davranışları göstermek zorundadır. (İlgar 1996: 83) Okul yöneticisinin, okulun öğretme öğrenme işlevini, kendi anlayışı doğrultusunda başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, yönetim süreçlerini kullanması gerekir.(Bilgen 1991:7)

Okul yöneticisinden, yetki, sorumluluk ve görevlerinin gereğini yerine getirmeye çalışırken, yararlanabileceği çeşitli bilimler üzerinde ve alanlarda derinleşmiş olmasını beklemek haksızlık olur. Ancak kendisine verilen yetkileri etkili bir şekilde kullanabilmesi ve yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi için, bu bilim ve alanlara yabancı olmaması, bunlardan yararlanma yollarını bilmesi gerekmektedir.(Bursalıoğlu 1991a: 7)

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanıdır ve eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır.

Eğitim yöneticileri, örgütleri olan okulları ve diğer eğitim kurumlarını, Türk Milli Eğitiminin Genel Amaçları ve Temel İlkeleri ile örgütün özel amaçları çerçevesinde yönetmekten sorumludurlar.

Genel olarak yönetim ve kamu yönetimindeki gelişmelerden etkilenen eğitim yönetiminin amacına ulaşabilmesi, eğitim örgütlerinin gelişmesi, büyük ölçüde, yönetimlerinde bulunan insanların davranışlarını değiştirmek ve onları geliştirmek sorumluluğunda olan eğitim yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının bilincinde olmalarına, gerekli yeterlikleri kazanabilmeleri için hizmet öncesinde ve içinde yetiştirilmelerine bağlıdır. Eğitim yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Bu zellikler girdisi ve çıktısı insan olan eğitim sisteminin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Bir eğitim yöneticisinin öncelikle eğitim yönetiminin kendine özgü yönlerinin bilincinde olması, bunları bilmesi gereklidir.

Bu zellikler şöyle sıralanabilir.

1. Eğitim doğrudan ya da dolaylı olarak insanlarla ilgili bir hizmettir. Eğitim rgt insanlar içindir ve onları değiştirir. İnsanların davranışlarında yapılan değişiklikler velilerin ve toplumun beklentileri ile farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

2. Eleştirici bir tutum geliştirmek genellikle eğitimin temel amacıdır. Ancak bu konuda farklı düşünceler olduğundan okul, kurulu düzene karşı insanlar yetiştirmekle suçlanır.

3. Eğitim örgütlerinin başarılarını yeterli olarak değerlendirmelerini engelleyen etkenler vardır. Eğitim politikalarının soyutluğu ve davranış değişikliğinin uzun zaman alışı bu engelleyici etkenler arasındadır.

4. Eğitim sistemi ile ilgilenen ve onu denetlemek isteyenlerin sayısı çoktur. Bu nedenle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

5. Toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.

6. Okulda görev yapan öğretici işgören genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürü bakanlık tarafından çoğunlukla bu öğretmenlerden atanır. Pekçok ğretmen, yıl olarak, yönetici kadar eğitime sahiptir, eğitimi fazla olan da vardır. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü azaltmakta, denetim alanını daraltmaktadır.

7. Eğitim kurumları ülkenin en küçük yerleşim birimleri olan köylere, mezralara kadar yayılmıştır. Bütün kurumlar eğitim sisteminin bir parçasıdır ve eğitim yönetimi bunu dikkate alıp sistemi bütün olarak görmelidir.

8. Eğitim sistemi yaşadığı çevrenin gereksinimlerini karşılamak durumundadır. Bu nedenle çevrenin etkisi kaçınılmazdır. Eğitim yönetimi bunu bilmek durumundadır.

Eğitim yönetiminin bu özellikleri yönetim süreçlerinin eğitime dönük içeriğini etkilemektedir.

Eğitim yönetiminde süreçler yönetimsel ve işlevsel olarak iki grupta toplanabilir. Yönetimsel süreçler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Karar Verme:

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar verme yöneticilerin esas işleri arasındadır. Yöneticiler; ne yapılacağını seçmek durumundadırlar. Yönetim sürecinin diğer tüm nitelikleri karar vermeye bağlıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir. Her yönetici gibi eğitim yöneticisi de çeşitli kararlar almak durumundadır ve başarı için bu kararların etkili kararlar olması gerekir. Karar verme süreci aşamalıdır ve yönetici bu aşamaları titizlikle izlemelidir. Griffiths, bu aşamaları şöyle sıralamaktadır:

1. Problemin tanımlanması ve sınırlandırılması,
2. zm seçeneklerinin değerlendirilmesi,
3. Çözümlerin değerlendirilmesine esas olacak ölçütlerin ya da standartların saptanması,
4. Bilginin toplanması,
5. zm seçeneğinin önceden test edilmesi,
6. zmn uygulamaya konulması, sonucun değerlendirilmesi.

Karar verme eyleminde sıra oldukça büyük bir önem taşır. Seçeneklerin başarılı biçimde çözümlenmesi, önceden uygun seçeneklerin bulunmasına ve bu tür bir aşama da doğru bir tanımlamaya bağlıdır.

Planlama:

Fayol'a göre, planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, örgütsel verimliliğin artırılmasında, en az kayıpla kullanılmasını sağlamanın anahtarıdır.

Plan, örgütün gereksinimlerinin saptanmasını ve önceliklerin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliklerinde işin sürekliliğini sağlar. Bütün örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de geleceğe ilişkin tahminlerde bulunulur ve bu eğitim ve okul yöneticisinin en önemli işlerinden biridir. Eğitim yöneticisi "neyin", "nasıl" yapılacağını iyi planlamak durumundadır. Bu yüzden yıllık çalışma planlarını hazırlarken neyin, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağı gibi durumları ayrıntılı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yönetici daha az harcama, daha az zaman ve daha az insangücü ile sonuç alma çabasında olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde planlama aşamaları olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır:

1. Hedeflerin geçici olarak belirlenmesi,
2. Belli bir ortamdaki eğitimin o andaki durumunun saptanması,
3. Okul için hedeflerin bir programa dönüştürülmesi,
4. Hedefleri gerçekleştirecek eylemlerin yönünü belirleme,
5. Planı uygulamaya koyma,
6. Programın etkililiğini sürekli olarak değerlendirme,
7. Sonuçlara bakarak gerekiyorsa yeniden planlama,

Planlama, bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu birleştiren köprüdür. Kararların amaca, gerçeklere ve yapılan hesaplara dayandırılmasıdır.

Bir okul yöneticisi, bir eğitim ve öğretim yılı içinde okulda yapılacak bütün etkinliklerini planlamalı ve planlama sürecine, etkinliklerde görevlendirilecek personeli katmalıdır.

Örgütlenme:

Örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makina vb.) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin herşeyin sağlanması demektir. Örgütteki çalışanlar ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yapısının belirlenmesidir. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır.

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütlenme yapmak durumundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, küme, komisyon ve benzeri çalışmalar örgütlemeyi gerektirir. Bu işlev, bir örgütte yürütülecek etkinliklerin saptanmasını, bu etkinliklerin kümelenmesini ve yönetsel yetke ve sorumluluğun belli kişilere verilmesini içerir. Okul müdürünün yardımcıları, öğretmen, uzman ve diğer işgören arasında sağlıklı bir işbölümü yapması, yetki ve sorumluluğun belirlenmesi, okulda yapılacak iş ve eylemlerin kimler tarafından yapılacağını belirlenmesi gibi eylemler bu işlev içinde yer alır.

Örgüt adı verilen yapıyı oluşturan ve örgütlenme olarak adlandırılan süreç, şu aşamalardan oluşur.

1. Örgütün amacının saptanması,
2. Hedeflerin, politikaların ve planların formüle edilmesi,
3. Politika ve planların uygulanması için zorunlu olan etkinliklerin belirlenmesi,
4. Bu etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,

5. Bu etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre, etkili olarak yürütülebilecek biçimde gruplandırılması,

6. Her etkinlik grubuna, etkinliğin gerektirdiği yetkinin verilmesi,

7. Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanması.

İletişim Sağlama:

İletişim; emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme sürecidir. Örgütte yönetim, bir iletişim kaynağı olarak işlevde bulunur. Örgütte çeşitli kararlar verilir ve bu kararların uygulanması için yazılı ve sözlü emirler, ödüller ve cezalar verilir, bunlar için yazılar yazılır, konuşmalar yapılır, çeşitli jest ve mimikler kullanılır. Bunların hepsi iletişim denen ağın içinde yer alır.

Okul için iletişimin önemini ikiye katlayan neden öğretimin de iletişime dayanmasıdır. Eğitim bir etkileşim sürecidir; etkileşimin aracı ise iletişimdir. Okulun alanı, iletişim yaptığı alanla sınırlıdır. Okul yaşadığı toplumda iletişim ile ulaşabildiği alanı genişlettiği oranda sınırlarını genişletebilir. İletişim, yönetimin hem okul içinde hem de okul dışında etkili olması için gereklidir. Okulun yönetimi, eğitim işgörenleri arasında sağlayacağı iletişimle, onların davranışlarını değiştirebilir, ilişkilerini geliştirebilir, işgörenler arası çatışmaları azaltabilir, eşgüdümü gerçekleştirebilir ve denetimini yapabilir.

İletişim öğeleri; kaynak, mesaj, kanal, alıcı, dönüt ve çevre öğelerinden oluşmaktadır.

İletişimi engelleyen, sınırlayan ya da yanlış iletişime yol açan bir çok etken vardır.

İletişimi engelleyen bu etkenleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Psikolojik etkenler,
2. Semantik etkenler, (konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu farklar ve anlaşmazlıklar)
6. Statü (statüler, akademik ve mesleki gelişme farkları vb.),
4. Korunma, (bazı yüklenmelerde, önceden hazırlanacak savunma mekanizmaları),
5. Alan (iletişim merkezleri ile birimler arasındaki uzaklık),
6. Hiyerarşi (üst-ast ilişkilerinde çatışmalar, yetki aktarımındaki yanlışlıklar vb.),
7. Uyum (karar sürecine katılmayan, katılma olanağı verilmeyen uygulayıcıların emirleri saksaklaması veya önemsiz sayması),
8. Sınırlama.

Eğitim yöneticileri, okul yöneticileri birer iletişim kaynağıdır, bu nedenle iletişimin özelliklerini, iletişimi sağlama yollarını, iletişim engellerini, öğelerini bilmek durumundadırlar. İnfomal yanı formel yanından baskın olan okul örgütlerinde iletişimin infomal yanı oldukça önemlidir. Okul yöneticisi, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimi dikkatle izlemeli, doğal iletişim kaynaklarını bularak, bunları okulun amaçlarına yöneltmelidir. İletişimde başarısız olan yöneticinin, diğer alanlarda başarılı olmasını beklemek olanaklı değildir. Örgüt içinde yöneticinin, etkili bir iletişim ağı sağlamak ve sürdürebilmek için yönetici, kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır.

Etkileme:

Etkileme, örgütün amaçlarına ulaşılması doğrultusunda işgörenlerin gösterdiği çabalara yol çizme ve bu çabaları gözetim altında tutma ile ilgilidir. İşgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışardan güdülemektir. Örgütün işgörenlerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede bir yönetici çeşitli etkileme yolları kullanır. Bunlar; yetki, otorite, liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme yolları gibi olanaklardır.

Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da, örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin eşgüdümlü çalışmasını sağlayan bu yollar, iki grupta toplanabilir:

1. Dış etki yolları; yetki, bilgi ve hizmet içi eğitimidir.
2. İç etki yolları; bireysel gereksinimlerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır.

Bu etkileme yollarından en son başvurulması gereken yetki olmalıdır, çünkü bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez. Yöneticinin temel işlevi, örgütün işgörenlerine belli direktifler verme değil, onlara yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmak için yardım etmektir. İnfomal yapının, formal yapıdan daha sıkı olduğu eğitim örgütlerinde yöneticilerin çeşitli etkileme yollarını bilmeleri ve bunun için çeşitli bilimlerden (psikoloji, sosyoloji, vb.) yararlanmaları gerekir. Okul yöneticisi, okul içindeki öğeleri düşünmeye ve yaratıcılığa yönlerebilir. Bunun için çeşitli hizmet-içi eğitim etkinlikleri düzenleyebilir, onları yeteneklerini geliştirmeye özendirir.

Eşgüdümleme:

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bir örgütte eşgüdüm örgütte çalışanların, birbirlerinden, yapılan eylemlerden haberli olmasını öngörür. Ortak amaçlar doğrultusundaki bireysel çabalar kendiliklerinden bütünleşmezler. Bunların bütünleştirilmesi yönetimin görevidir. Okulda eşgüdümleme, okulda bulunan tüm güçleri, birbirine uyumlu biçimde, okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmelidir. Eğitim işgörenlerinin eşgüdümlenmesi, etkinliklerinin eşgüdümlenmesi ve bunun için uygun ortamın yaratılması okul yönetiminin görevidir.

Çağdaş yönetim bilimi yazarları, eşgüdümlü kendi başına bir işlev olmaktan çok, yönetimin bir amacı olarak görmektedirler. Eğitim yönetiminde eşgüdümleme süreci sistemin önemli bir mekanizmasını oluşturur. Bu mekanizmanın sağlıklı işlemesi, sistemin amaçlarının üyeler tarafından iyi anlaşılmasına benimsenmesine ve her bir üyenin amaçlar doğrultusunda üzerine düşeni yapmasına, görev ve sorumluluğunu bilmesine ve yöneticinin bu kavramın örgüt üzerindeki derin ve geniş etkilerini önceden anlamış olmasına bağlıdır. Bir eğitim örgütü olan okulda eşgüdümleme sürecinin en önemli görevi, öğrencilerin eğitimi için, eğitim işgörenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır.

Bir eğitim örgütünde, eşgüdümlenmeyi sağlamaya yarayacak koşullardan bazıları şöyle özetlenebilir:

1. Görevsel bir yönetim yapısı,
2. Görevleri ve ilişkileri açıkça belirten bir örgüt şeması,
3. Yazılı politika ve tüzükler,
4. Etkili bir iletişim sistemi,
5. Eşgüdüm birimi ve uzman işgören,
6. Yazılı plan ve programlar,
7. Yetkinin kendi kavram ve ilkeleri içinde kullanılması,
8. Düzenli raporlar ve kayıtlar,
9. Programların gerektirdiği uzmanlık komiteleri,
10. Moral eğitimi,

Kaya, eşgüdüm açısından yöneticilerin bir orkestra şefi gibi işlevde bulunduğunu belirterek, Gulick'e göre, eşgüdümlenmenin iki yolla sağlandığını ifade etmektedir. Bu yollar; (1) Örgütlenme yoluyla eşgüdümleme, (2) Bir fikrin egemen kılınmasıyla eşgüdümlenmedir.

Eğitim için birden çok işgörenin çalıştığı, okullarda eşgüdüm sağlanmadan başarıya ulaşmak, okulun amaçlarını gerçekleştirmek güçtür, biçiminde bir yargının eğitim örgütleri açısından gerçekçi olacağı söylenebilir.

Değerlendirme:

Değerlendirme, denetim sonucunda elde edilen bilgilerin (verilerin) birbiriyle karşılaştırılması ile varılan bir yargıdır. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Gerçekleştirilmek istenen amacın etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlamak için, iyi düşünülmüş sürekli bir değerlendirme etkinliğine liderlik yapmak, yönetsel bir sorumluluktur. Değerlendirme, yönetim sürecinin en önemli öğelerinden biridir. Eğitim sürecinde yer alan bütün etkinlikler sürekli olarak değerlendirilmek durumundadır. Bir eğitim ve okul yöneticisi okuldaki bütün etkinlikleri objektif biçimde değerlendirmek durumundadır. Okulun ulaşılmak istenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını belirleyebilmek ancak değerlendirme ile olanaklıdır. Değerlendirmenin genel amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmak, amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Değerlendirmede en önemli değişken, değerlendirmeyi yapan yöneticidir. Yöneticinin kişilik özellikleri, uzmanlığı, iş ve işgörenlere ilişkin düşünceleri, görüşleri, inançları, duyguları gibi pek çok yönleri işgörenleri ve işlerini değerlendirmesine etkide bulunur. Değerlendirmeyi güçleştiren örgütün muamma ve efsaneleridir. Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerin de bu amaçlara ne kadar bağlı bulunduğudur.

Aydın (1994:163), değerlendirme sürecine yön verebilecek bazı soruları şöyle sıralamaktadır:

1. Öğretim kadrosu, eğitimin hedeflerini anlamakta ve benimsemekte midir?
2. Program, öğrencilerin tümünün gereksinimlerini karşılamakta mıdır?
3. Öğretim yöntemleri etkili, öğretim araçları yeterli midir?
4. Öğrenci başarısı istenilen düzeyde midir?
5. Okul binası ve donanımı yeterli midir?
6. Öğretim kadrosunun morali iyi midir?
7. Ulaşım, kafeterya ve yardımcı hizmetler belli standartları karşılanmakta mıdır?
8. Uygulanan yönetsel süreç, sağlıklı kararlar ve planlarla sonuçlanmakta mıdır?
9. İletişim yeterli ve etkili midir?

Bir eğitim ve okul yöneticisinin, bu sorulara vereceği gerçekçi yanıtların sağlıklı bir değerlendirmeye olanak vereceği düşünülebilir. Değerlendirme, eğitimin hedeflerinin gerçekleştirilmesi kadar, personelin sürekli gelişmesini de kapsar. Yönetici değerlendirme yoluyla işgörenlerin gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Başarılı olmak isteyen bir eğitim ve okul yöneticisi değerlendirmenin önemini bilmek ve etkili liderlik yapabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanmak durumundadır. Eğitim yönetiminde yönetsel süreçler olarak adlandırılan ve yukarıda açıklanmaya çalışılan süreçlerden başka işlevsel süreçler olarak adlandırılan süreçler de vardır. Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler bir bakıma, rol alanlarını belirler. Okul düzeyinde bakıldığında aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Öğrenci işleri,
2. Personel işleri,
3. Öğretim işleri,
4. Eğitim işleri,
5. Okul işletmesi,

Bu işlevsel süreçlerde yer alan aşağıdaki etkinlikler okul yönetiminin görevleri arasındadır. Bu görevler, büyüklükleri ve yer aldıkları, toplumsal kesimler farklı da olsa bütün resmi okullarda birbirine benzemektedir. Bu görevler şöyle sıralanabilir:

1. Öğrenci İşleri:

Öğrencinin okula kayıt yaptırmasından, mezun oluşuna dek ve mezuniyet sonrasında izlenmesini de içine alan bu süreçte yer alan başlıca etkinlikler başlıklar halinde şöyle ifade edilebilir:

- a. Öğrencilerin kaydedilmesi,

- b. Öğrenci devamının izlenmesi,
- c. Nakil işleri ve kayıt silinmesi,
- d. Sağlık ve güvenlik önlemleri alınması,
- e. Kimlik, paso verilmesi, burs sağlanması,
- f. Sınav ve sınıf geçme ile ilgili işlerin yapılması,
- g. Mezuniyet ve diploma işlerinin yapılması,

Mezuniyet sonrası, olanaklar ölçüsünde öğrencilerin izlenmesi de okul yönetiminin öğrenci işlerine ilişkin görevleri arasında düşünülebilir.

2. Personel Hizmetleri:

Bir okulda çalışan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne işgören hizmetleri denir. Bir okulda işgören hizmetlerine ilişkin yönetim görevleri şöyle sıralanabilir:

- a. Atama, nakil ve görevlendirme yapılması,
- b. Stajyerlik ve adaylık işlemlerinin yapılması,
- c. Personel özlük haklarının sağlanması,
- d. Sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi,
- e. Sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması,
- f. Devamı izleme ve denetlemenin yapılması,

3. Öğretim İşleri:

Öğrencilere gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılmasını öngören bu süreç ile ilgili işler aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- a. Yıllık öğretim planının hazırlanması,
- b. Öğretmenler kurulu toplantılarının yapılması,
- c. Ders kitap ve araçlarının sağlanması,
- d. Kütüphane ile ilgili işlerin yapılması,
- e. Öğretimin yapılması,

4. Eğitim İşleri:

Bir okulda öğrencilere yönelik eğitim etkinlikleri alanında, okul yönetiminin görevleri şöylece özetlenebilir:

- a. Rehberlik hizmetlerinin yapılması,
- b. Öğrenci disiplin işlerinin yapılması,
- c. Nöbet işlerinin yürütülmesi,
- d. Eğitici çalışmalar ve beden eğitiminin yapılması,
- e. Okul Aile Birliği ve Okul Koruma Derneği kurulması ve çalıştırılması,
- f. Okul, aile, çevre ilişkilerinin düzenlenmesi.

5. Okul İşletmesi:

Okul işletmesi, eğitim için kullanılacak bina, tesis ve araçların kullanıma hazır bulundurulması, maddi gereksinimlerin karşılanmasını kapsar. Bu alana ilişkin yapılması gereken işler şöyle sıralanabilir.

- a. Bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması,
- b. Sivil savunma, korunma, güvenlik, temizlik ve lojmanlarla ilgili işlerin yapılması,
- c. Yazı işlerinin yapılması,
- d. Hesap işlerinin yapılması,
- e. Ayniyat işlerinin yapılması,
- f. Kooperatif ve kantin işlerinin yapılması,
- g. Döner sermaye işlerinin yapılması

Benzer bir biçimde, Aydın (1994:180-182), bir okul yöneticisinin görev alanlarını sekiz noktada toplamıştır. Bu görev alanları şöyle sıralanmıştır:

1. Öğretim ve program geliştirme.

- a. Program hedeflerinin belirlenmesi,
- b. Program içeriğinin belirlenmesi ve örgütlenmesi,
- c. Zamanlamanın yapılması, fiziksel olanakların sağlanması, işgören bulunması,
- d. Öğretim programı için materyal, kaynak ve donatımın sağlanması,
- e. Öğretimin denetimi,
- f. Öğretim personeli için hizmet-içi eğitimin sağlanması.

2. Öğrenci işleri.

- a. Öğrenci oryantasyon programı,
- b. Danışma hizmeti,
- c. Sağlık hizmeti,
- d. Yerleştirme ve izleme hizmeti,
- e. Öğrenci etkinlikleri programı,

3. Çevre-okul liderliği.

- a. Çevreye kendi toplumsal yapısını anlamada yardım etme,
- b. Çevre kalkınmasının planlanmasına yardım etme,
- c. Çevre kalkınmasında okulun rolünü belirleme,

4. Öğretmen işgören hizmeti.

- a. Personel politikasının saptanması,
- b. Öğretmen alımı,
- c. Seçme ve yerleştirme,
- d. Öğretmenlerin durumunu iyileştirme,
- e. Personel kayıtlarının tutulması,
- f. Personel gelişmesinin sağlanması.

5. Okul binası ve alanı.

- a. Çevrenin gereksinimini karşılayıcı nitelikte fiziksel kapasitenin sağlanması,
- b. İşletme ve bakım için gerekli önlemlerin alınması, düzenlemenin yapılması,

6. Ulaşım.

- a. Ulaşım gereksiniminin ve koşullarının saptanması,
- b. Onaylanır yollardan gerekli donatımın ve gereksinimlerin karşılanması,
- c. Ulaşımın sürdürülmesi için önlemlerin alınması,

7. Örgüt ve yapı.

- a. Çevresel kurum ve kuruluşlarla iş ilişkilerinin kurulması ve okula hizmet olanaklarının sağlanması,
- b. Diğer eğitim kurumları ile işbirliği yapma,
- c. Okul örgütünde işlevsel birimlerin belirlenmesi,
- d. Öğretim kadrosunu hazırlama,
- e. Eğitim planlaması ve eğitimsel etkinlik.

8. Okul bütçesi ve işletme yönetimi.

- a. Personel yönetimi,
- b. Büro yönetimi,
- c. Muhasebe,
- d. Bütçe yapma,
- e. Okul binası inşaatı ve planlama.
- f. Okul binasının korunması ve hizmete hazır bulundurulması,
 - i. Satın alma,
 - ii. Kafeterya yönetimi,
 - iii. Sigorta.

Görev alanları olarak ifade edilen yukarıdaki işlerden başka, okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları şöyle sıralanmıştır:

1. İnsanlarla etkili biçimde çalışma,
2. Etkili bir işletme yönetimi,
3. Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama,
4. Eğitim programının geliştirilmesi,
5. Mesleğe hizmet.

Ohio Eyalet Üniversitesi tarafından yapılan bir çalışmada ise, eğitim yöneticisinin istendik davranış alanları olarak şunlar ileri sürülmüştür:

1. Eğitim programlarının amaçlarının, hedeflerinin saptanması,
2. Katılmalı bir yaklaşımla politikanın saptanması,
3. Okulda yer alan kişilerin rollerinin onlarla belirlenmesi,
4. Tüm eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi,
5. Eğitim programlarının sürekli olarak değerlendirilmesi çabalarına liderlik yapma,
6. Çevre liderlerinin eğitime katkısının sağlanması,
7. İnsanlarla paylaşma,
8. İletişim.

İyi bir yöneticinin rollerini sekiz noktada toplayan Haskew, bu rolleri; peygamberlik rolü, oturma başkanlığı rolü, örgütleyici rolü, uygulayıcı rolü, politika saptama rolü, teknik danışmanlık rolü, karar verici rolü ve liderlik rolü olarak sıralar.

Reeder (1961: 3), bir okul müdürünün yaptığı veya yapması gerekenleri şöyle sıralar:

1. Okul bütçesini yapma ve okula gelir sağlama,
2. Okul kaynaklarının rasyonel kullanılmasını sağlama,
3. Okul binasının bakım ve onarımını yaptırma,
4. Okulun bölümleri için gerekli donanım malzemelerini ve araç gereci sağlama,
5. Okul personelini seçme, denetleme, çalışmalarını eşgüdümleme, terfilerini sağlama, mesleki gelişmeleri için olanaklar yaratma,
6. Eğitim ve öğretim için gerekli araç gereci sağlar, öğretim programlarının yapılmasına yardım eder,
7. Sağlık hizmetleri ile ilgi tedbirleri alır,
8. Öğrencilerin ders dışı etkinliklerini izlenmesini sağlar,
9. Okullardan istatistikler toplar, bunlara şekil verir ve gereğince kullanır,

10. Öğrencilerin okula devamını sağlar, onların yetenekleri ölçüsünde gelişmelerini sağlamak için gerekli ortamları yaratır, öğrenci başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesini sağlar,

11. Öğrenci rehberlik hizmetlerinin başarıyla yürütülmesini sağlar,

12. Okulun amaçları ve okulda yapılan etkinlikler ile ilgili olarak çevreyi aydınlatır,

13. Okulda tutulması gereken defter ve dosyaları tutar,

14. Okul örgütüne liderlik eder.

Okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin yapılan listelerin hiç biri, bir okul yöneticisinin yapacağı bütün işleri belirtir durumda olmayabilir. Bu listelerde ifade edilen bazı işler, bazı okul yöneticilerinin meslek yaşamları boyunca karşılaşmayacakları işler de olabilir. Okul yöneticileri bu listelerde ifade edilmeyen işler de yapabilirler. Bu listelerin ortak yanının, bir okul müdürü tarafından yapılması gereken genel işler olduğu düşünülebilir. Böyle bir liste Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından 1988 yılında hazırlanmış ve yöneticiler seminerlerinde sunulmuştur. Bu listede; “okulu yönetici yönetir” fikrinden hareketle, eğitim yöneticisinin temel amacının, bakanlığın eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak, etkili biçimde işler durumda tutmak olduğu belirtilerek, eğitim yöneticisinin temel görev ve sorumlulukları olarak şunlar, sıralanmıştır.

1. Kurumun gereksinimlerini tam olarak karşılamak,
2. Kurum ile bireyleri arasında sağlıklı ilişkiler kurmak,
3. Öğretmen, işgören ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,
4. Personel ve öğretmenin mesleki gelişmelerine yardımcı olmak,
5. Demokratik yönetimi geliştirmek,
6. Görevlileri, önce insan olarak görmek ve sonra görevleriyle ilgilenmek,
7. Personel ve öğretmen sorunlarıyla ilgilenmek ve olumlu çalışmalarına ilgi göstermek,
8. Kurumu ve çevresini geliştirmek,
9. Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
10. Çevresindeki öteki yöneticilerle işbirliği yapmak,
11. Eğitim çalışmalarında çevrenin desteğini kazanmak,
12. Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip, değerlendirmek,
13. Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, uygulanmasını sağlamak,
14. Çevre değerlerini incelemek, ortaya çıkartmak ve yararlanmak,
15. Kurum ile çevre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
16. Okulun-kurumun amaçlarını belirtmek ve açıklamak,
17. Eğitim-öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
18. Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve işbölümü yapmak,
19. Yönetim süreçlerinden etkili biçimde yararlanmak,
20. Milli Eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek,
21. Bütün çalışmaları değerlendirmek,
22. Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar, danışman olarak da hizmet etmek,
23. Eğitim ve yönetim alanlarına katkıda bulunmak,
24. Kurum ve okulda, herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak,
25. Sağlıklı karar vermek,
26. Hak ve adalet ilkesine titizlikle uymak,
27. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve yerleştirmek,
28. Okul-kurum üyeleri arasında güven duygusunu ve dayanışmayı artırmak,
29. Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak,
30. Okul-kurum sorunlarını üyelere zarar vermeden çözmek.

Eğitim Yöneticisinin Görev Yetki ve Sorumlulukları

Bir ilköğretim kurumu yöneticisinin, görev, yetki ve sorumlulukları ile bir ortaöğretim kurumu yöneticisinin görev, yetki ve sorumlulukları karşılaştırıldığında; kurumların farklı özelliklerinin getirdiği görev ve yükümlülüklerin dışında yapılan işlerin genellikle aynı olduğu söylenebilir. Yönetmeliklerle okul yöneticilerine verilen bu görev ve sorumlulukları şu başlıklar altında toplamak, onları daha anlaşılır kılabilir:

- 1- Okuldaki işğörenler arasında gerekli görev dağılımını yapma, bu görev ve sorumlulukların yerine getirilip, getirilmediğini izleme ve denetleme,
- 2- Okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerini planlama, etkinliklerin yapılan planlamaya uygun yürütülmesi için gerekli önlemleri alma, etkinlikleri izleme ve denetleme ve değerlendirme sonuçlarını ilgili makamlara bildirme,
- 3- Öğrencilerin okul içi ve dışı çalışmalarını öğretmenlerle birlikte izleme, öğrencilerin çalışmaları için uygun ortamlar hazırlama, öğrenciler için gerekli danışma ve sağlık hizmetleri için olanaklar yaratma, öğrenci başarısı için önlemler alma ve başarıyı değerlendirme,
- 4- Okul-çevre ilişkilerini, okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerine katkıda bulunacak biçimde düzenleme,
- 5- Okuldaki işğörenlerin verimli çalışmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri için önlemler alma, çalışmalarını izleme, değerlendirme, gerektiğinde cezalandırma,
- 6- Okulun bakım, onarım ve düzenlenmesi ile ilgili çalışmalarını yürütme, okuldaki ders araç ve gereçlerinin bakımını, korunmasını ve çoğaltılmasını sağlama,
- 7- Okulun bütçesi, gelir ve giderleri ile ilgili çalışmalarını yürütme,
- 8- Okulda tutulması gereken defter, dosya, çizelge ve kayıtların usulüne göre tutulmasını sağlama.

Bu ödev ve sorumluluklar okul yöneticilerinin işğörüleridir. Bir okul yöneticisi kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirmeye, düzene koymaya, yürütmeye ve denetlemeye yetkilidir.

Bir ortaöğretim kurumu müdürünün bir yıl boyunca yapacağı işleri aylara göre ayrıntılı olarak gösteren aşağıdaki liste de ortaöğretim okul yöneticilerinin yapması gerekenler hakkında bir fikir verecektir. İş takvimine göre yapılacak işleri sıralayan bu listede ortaöğretim okul yöneticilerinin yapacağı iş ve işlemler olarak şunlar sıralanmıştır:

A- Okul açılmadan önce ve öğrenci kayıtları sırasında yapılacak iş ve işlemler:

- 1- Öğrenci kayıt şartları velilerin görebileceği bir yerde ilan edilir.
- 2- Kayıtlarla ilgili verilecek belgelerin eksiklikleri tamamlanır, boş numaralar kütükten çıkarılır.
- 3- Önceden yapılan planlamaya göre şubeler oluşturulur, sınıf ve isim listesi herkesin görebileceği bir yere asılır.
- 4- Daha önce kurulca seçilen ders kitapları listesi, okulda görülebilecek bir yere asılır.
- 5- Tasdikname ile kaydı yapılan öğrencilerin dosyaları istenir ve varsa eksikleri tamamlanır.
- 6- Öğrenci dosyalarında eksiklerin giderilmesi, değişen veli ve adreslerinin yenilenmesi için genel duyuru yapılır.
- 7- Bütünleme sınavları sonunda başarısız öğrencilerin durumları velilerine yazılı olarak duyurulur.
- 8- Haftalık ders çizelgesi yapılır.
- 9- Öğretmen nöbet çizelgesi yapılır ve bu çizelgede görevler belirtilir.
- 10- Ders defterleri, yoklama defterleri ve yoklama fişleri sağlanır.
- 11- Yeni şubelere sınıf levhaları temin edilip, sınıflar hazırlanır.
- 12- Öğretmen ve diğer personelin devam ve devamsızlık defteri hazırlanır.
- 13- Yakacak işleri çözüme kavuşturulmaya çalışılır.
- 14- Ders araç ve gereçleri kontrol edilip, gerekenler onarılır.
- 15- Okulun elektrik tesisatı Bayındırlık, TEK, Belediyece kontrol ettirilir ve alınan rapor, dosyasında muhafaza edilir.

16- Yangın cihazları varsa, itfaiyece kontrol ettirilir.

17- Kalorifer genel bakımı yaptırılır, kazan ve baca temizliği kontrol ettirilir, (Sobalı okullarda, soba ve bacalarla ilgili cetvel sürekli olarak düzenlenir).

18- İş takviminde belirtilen günde sene başı öğretmenler kurulu toplantısı yapılır.

19- Zümre öğretmenler kurulu toplantıları yapılır.

20- Yıllık planlar hazırlanıp, onaylanır.

21- Okulun yerleşim planı yapılır ve görülebilecek bir yere asılır.

B- Okulun açıldığı gün yapılacak iş ve işlemleri

1- Öğretmenlere haftalık ders programı yazılı olarak dağıtılır.

2- Günlük vakit çizelgesi hazırlanır, herkesin görebileceği bir yere asılır.

3- Açılış töreni bir program dahilinde yürütülür.

4- İlk derste öğrencilere sınıf öğretmenlerince, uyacakları kurallar açıklanır ve geçici sınıf temsilcisi seçilir.

C- İlk ve ikinci haftada yapılacak iş ve işlemler:

1- Yoklama fişleri, sınıf ve şubelere göre dosyalanır.

2- Beden Eğitimi ve Müzik derslerine özürü nedeniyle giremeyecek öğrencilerin tesbitleri yapılır, sonuç öğretmenlere duyurulur.

3- Okul Disiplin Kurulu ilk toplantısını yapar.

4- Eğitsel kollarla onur kuruluna öğrenci seçimi yapılır.

5- Eğitsel kol yıllık çalışma planları hazırlanarak, rehber öğretmenler kurulu toplantısında görüşülür.

6- Onur kurulu üyeleri ile genel kurul oluşturulur.

7- Yönetici yardımcılarının, memurların ve hizmetlilerin görev bölümleri yazılı olarak tebliğ edilir.

8- Laboratuvar ve atölye kullanma planları hazırlanır ilgili yerlere asılır.

9- Eğitsel kolların hangi sınıflarda toplanacağı belirlenir ve ilgili rehber öğretmene duyurulur.

10- Yardıma muhtaç öğrencilerin tesbiti ve gereği için Koruma Derneğine bilgi verilir.

11- Sınıf öğretmenlerince yerleşim planları yapılır ve sınıflara asılır.

12- Başarı durumları kesinleşen öğrencilerin durumları dosyalarına ve ilgili yerlere işlenir.

13- Nöbetçi öğrenci listesi ve görevlerini belirleyen yazı onaylanarak ilgili yerlere asılır.

14- Ek ders ücret onayları hazırlanır.

15- Bütünleme sınavlarının bitiminden itibaren en geç 15 gün içinde engel sınavları yapılır.

16- Okul kitaplığı ve kooperatif faaliyete geçirilir.

17- Öğrenci kol seçim dilekçelerinin alınması.

D- Ekim ayında yapılacak iş ve işlemler:

1- Ders dağıtım cetvelleri 3 örnek hazırlanarak ilgili makamlara gönderilir (Meslek liseleri Kasım ve Nisan aylarında gönderir).

2- Okulda kalan öğretmen varsa bunlar için bakanlıktan izin alınır.

3- Sınav belgeleri paketlenerek, arşive kaldırılır.

4- 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı hazırlıklarına başlanır.

5- Yeni kayıt edilen öğrenciler künye defterine işlenir.

6- Sivil savunma planlarında, ayrılanlar varsa yenileri yazılarak bu görevlendirme Bakanlığa bildirilir.

7- Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmeleri ile ilgili programlar hazırlanır.

8- Öğretmen not defterleri tasdik edilerek imza karşılığı dağıtılır.

E- Kasım ayında yapılacak iş ve işlemler:

- 1- Veli toplantısı ve Okul-Aile Birliği genel kurul toplantıları yapılır.
- 2- 24 Kasım Öğretmenler Günü kutlama hazırlıklarına başlanır.
- 3- Ara sınıflara ait iki örnek özet sınıf geçme defteri ile son sınıflara ait bir örnek sınıf geçme defteri temiz, bir örnek diploma defteri en geç 30 Kasım'da onaya gönderilir.
- 4- 10 Kasım Atatürk'ü anma programı yapılır, icra edilir ve hafta boyunca sürdürülen faaliyetler ders defterlerine de yazılır.
- 5- Okul müdürü, ders denetimlerine başlar.
- 6- Öğrenci pasoları hazırlanır.
- 7- Kütük defterlerinin yazımı bitirilir.
- 8- Temsil, çay vb. günler için en az iki ay önceden onay istenir. Temsilde oynanacak eser incelemeye gönderilir.

F- Aralık ayında yapılacak iş ve işlemler.

- 1- Onaydan gelen sınıf geçme defterleri ciltlenir.
- 2- Yeni öğretim yılına ait sınıf geçme defterlerinin hazırlığına başlanır.
- 3- Öğrenci sayısına göre karne temin edilir.
- 4- Yeni yıl bütçe teklif cetveli tanzim edilerek ilgili makama gönderilir.
- 5- Yöneticilerin, memurların ve hizmetlilerin yıllık izinleri planlanır, 3 örnek olarak onaya sunulur.

G- Ocak ayında yapılacak iş ve işlemler:

- 1- Gelen, giden, pul, ödenek defterleri kapatılarak, onaylanır.
- 2- Desimal dosyaları yenilenir, eskileri arşivlenir.
- 3- Sayım komisyonu tarafından A-B-C demirbaş sayımları yapılır.
- 4- Yıpranmış demirbaşların, kayıttan düşüm müzekkereleleri hazırlanır.
- 5- Sayım sonuçlarına göre her odaya mevcut eşyaların onaylı listesi asılır.
- 6- Laboratuvar ve işliklerle, atölyelerdeki eşyaların zimmet kontrolleri tekrarlanır.
- 7- Kullanılmaya mahsus eşya defteri ile depoda bulunan eşyalar sayılır, denklik sağlanır.
- 8- Emekli şahıs fişleri tanzim edilmeye başlanır.
- 9- Birinci kanatt dönemi not çizelgeleri yazdırılır, öğretmenlere dağıtılır.
- 10- Okulun açık olduğu günler hesaplanır, yoklama defterleri ve karnelere yazılır.
- 11- Teşekkür ve takdirname alacak öğrencilerin isim listeleri, Disiplin Kuruluna verilir.
- 12- Ders dağıtım çizelgeleri gönderilir.
- 13- Memur ve hizmetlilerin, sicil raporları doldurulup gönderilir.
- 14- Yeni bütçe kanununa göre ek ders ücret onayları yenilenir.
- 15- Personelden, bakmakla yükümlü olduğu fertleri gösterir beyanname istenir.

H- Şubat ayında yapılacak iş ve işlemler

- 1- Gerekli küçük onarımlar için, Milli Eğitim müdürlüğü kanalıyla keşif özeti istenir.
- 2- Stajyer öğretmenlerin çalışmaları izlenir.
- 3- Sömestri tatili süresince genel temizlik ve yapılacak küçük onarımlar yapılır, kalorifer için gerekli tedbir alınır.
- 4- Teşekkür ve takdirname alan öğrencilerin durumları dosyalarına işlenir.
- 5- II. yarıyıl öğretmenler kurulu toplantısı yapılır.
- 6- II. dönem zümre öğretmenleri toplantıları yapılır.
- 7- Öğrenci karneleri sınıf öğretmenlerince toplanır, kontrol edilir.

8- Disiplin ve Onur Kurulları ayrı ayrı toplanarak o güne kadarki genel değerlendirmeyi yapar ve okul müdürüne tavsiyelerini duyurur.

I- Mart ayında yapılacak iş ve işlemler

- 1- Ders teftişlerine devam edilir.
- 2- Okul dışı bitirme sınavları yapılıyor ise başvuru şartları ilan edilir ve bunlarla ilgili iş ve işlemler yapılır.

J- Nisan ayında yapılacak iş ve işlemler

- 1- Müdürlükçe uygun görülecek bir hafta sonu veli toplantısı yapılır.
- 2- Gerekli basılı evrak gözden geçirilerek, ihtiyaç duyulanlar sipariş edilir.
- 3- Son sınıf öğrencilerinden diplomalar için resim ve harç pulu paraları alınır.
- 4- Ara zümre toplantısı yapılarak, yıllık planlar gözden geçirilir.

K- Mayıs ayında yapılacak iş ve işlemleri

- 1- Kanaat not cetvelleri yazılır ve öğretmenlere dağıtılır.
- 2- Sınav programları yapılarak onaya sunulur.
- 3- Kanaat not cetvelleri işlenir, ortalamalar alınır.
- 4- Öğrenci devam-devamsızlık çizelgeleri hazırlanarak kurula sunulur.

L- Haziran ayında yapılacak iş işlemler

- 1- Kanaat not cetvelleri hazırlanır.
- 2- Teşekkür ve takdirname olanların listesi Disiplin Kuruluna sunulur.
- 3- Öğretmenlerden yazılı kağıtları imza karşılığında alınır.
- 4- Müfredatın bitirilip, bitirilmediğine dair rapor, eğitsel kol ve sınıf öğretmenleri çalışma raporları idareye teslim edilir.
- 5- Ders kitapları seçimi yapılır.
- 6- Öğretmen ve diğer personelin devamları toplanıp icmalleri alınır.
- 7- Öğretmenlerin yaz tatili adresleri istenir.
- 8- Öğrenci dosyalarının yazımı tamamlanır.
- 9- Disiplin Kurulu, son disiplin durumunu öğretmenler kuruluna sunar.
- 10- Mezun olanların diplomaları ve diploma almaya hak kazananların listesi hazırlanarak onaya sunulur.
- 11- Öğretmen sicil raporları doldurulur.
- 12- Üzerinde zimmet olan öğretmenlerden zimmet alınır.
- 13- Yaz tatilinde yapılacak işler tesbit edilerek personele görev dağılımı yapılır.
- 14- Sene sonu öğretmenler kurulu toplantısı yapılır.
- 15- Okulun kapanış töreni yapılır.
- 16- Temsil, müsamere vb. etkinlikler düzenlenir.

M- Temmuz ve Ağustos aylarında yapılacak iş ve işlemler

- 1- Okulda keşfe dayanan onarımların okullar açılmadan bitirilmesine özen gösterilir.
- 2- Boya, badana vb. işler yapılır.
- 3- II. dönem teşekkür ve takdirname olanların bu durumu dosyalarına işlenir.
- 4- Yeni kayıtlar için boş numaralar çıkarılır.
- 5- Sınav hazırlıkları yapılır ve bunlarla ilgili iş ve işlemler yürütülür.

Bütün bunların dışında ortaöğretim kurumları yöneticileri aylara bağlı olmaksızın ortaya çıkacak olan ve ortaöğretim kurumlarıyla ilgili mevzuatın kendilerine verdiği iş ve işlemleri yürütmek, eğitim ve öğretimin sağlıklı yürütülmesi için gerekli önlemleri almak ve başarının artmasını sağlamak durumundadırlar.

Okul yöneticilerinin, yönetici olarak yerine getirmekle yükümlü olduğu, daha çok okul içinde yapılan ve yukarıda sıralanan bu iş ve işlemlerden başka, okul dışında da yapmaları gereken görevleri vardır. Yöneticiler çağcıl anlayışta, eğitim politikalarının, amaçlarının oluşmasına da katkıda bulunurlar. Bugün, etkili yöneticiler sadece okul içindeki geleneksel

işlevlerinin yanında, okul dışında da çeşitli rolleri başarıyla oynayabilen kalkınma liderleridir. Çevredeki çeşitli kurumların liderleriyle ilişkide bulunarak; okulun politika ve amaçlarını yorumlamak, yeni program ve düzenlemeleri tanıtmak, uygulama sonuçlarını ve düzenlemeleri tanıtmak, uygulama, sonuçlarını değerlendirip açıklamak, baskı gruplarıyla uzlaşmak, örgütü adına konuşmak, çok örgütlü etkinliklerin koordinatörlüğünü üstlenmek, örgütünü çevreye tanıtmak benimsetmek yöneticilerin örgüt dışı görevlerinden bazılarıdır. Okul yöneticisi, sayılan bütün bu görevleri, etkili biçimde yerine getirebilmek için, onları gruplamalı ve iyi planlamalıdır.

Genellikle yöneticilikle ilgili görevler, temel görevler, yardımcı görevler ve kurmay görevleri olarak üçe ayrılabilir:

Temel görevler, işin yürütülmesi için sorumlu bulunulan görevlerdir. Bu görevler yapılmadan işlerin yürütülmesi olanaksızdır. Yardımcı görevler, işlerin sonuçlanması için zorunlu olan, ikinci derecedeki kişilerin yaptıkları görevlerdir. Bir okuldaki yönetici yardımcılarının görevleri böyledir. Kurmay görevleri, yöneticilere öğütlerde bulunan, uzmanlık sağlayan görevlerdir. Bir okuldaki rehberlik hizmetleri bu gruptandır. Okul Müdürü, okuldaki görevleri bu üçlü ayrıma göre düşünmeli ve planlamalıdır. Eğitim politikalarının uygulanmasından sorumlu eğitim yöneticileri olan okul yöneticileri başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak durumundadırlar. Bu da okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerine sahip ve sorumluluklarının bilincinde olmalarına bağlıdır. Bu sorumlulukları Kaya, çelişkili beklentileri bağdaştırma, değişme ajanı olma ve öteki sorumluluklar, biçiminde sıralar.

İnformal yanı sıra formal yanından ağır olan ve çevrenin etkisine açık olan okullarda yöneticiler hem okul içindeki hem de okul dışındaki çeşitli kişi ve grupların okula ilişkin beklentilerini, bu beklentilerden doğan çelişkileri uzlaştırmak ve bu beklentileri bağdaştırmak durumundadır. Eğitim yöneticisi örgütün işleyişinden olduğu kadar, yenileştirilmesinden de sorumludur. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli öğretimi sağlamaktır.

Bunlar dışında kalan eğitim yöneticilerinin sorumlulukları şöyle sıralanabilir:

- 1- Sistemin gereksinmelerini karşılamak.
- 2- Kurum ve kişiler arasında sağlıklı ilişkiler geliştirmek.
- 3- Öğretmen ve öğrenci sorunlarının çözümüne yardımcı olmak.
- 4- Okulda çalışanların mesleki gelişmelerine olanak sağlamak, katkıda bulunmak.
- 5- Demokratik yönetimi geliştirmek.
- 6- İşgörenleri memur değil, insan olarak görmek.
- 7- Öğretmenin çalışmalarına ilgi göstermek.
- 8- Çevreyi geliştirmek.
- 9- Eğitim gereksinmelerini belirlemek.
- 10- Çevredeki öteki eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak.
- 11- Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak.
- 12- Eğitimsel çalışmalarda çevre desteğini kazanmak.
- 13- Öteki eğitim kurumlarının çalışmalarını izlemek.
- 14- Çevre değerlerini incelemek.
- 15- Örgütle çevresi arasında sağlıklı bir iletişim geliştirerek, ilişki ve etkileşimi sağlamak.
- 16- Örgütün felsefe ve amaçlarını açıklamak.
- 17- Eğitim ve öğretim programlarını sürekli değerlendirmek.
- 18- Amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütlenme yapmak.
- 19- Yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanmak.
- 20- Politika saptamak.
- 21- Çalışmaları değerlendirmek.
- 22- Eğitim kurullarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak hizmet vermek.
- 23- Eğitim ve yönetim alanına katkıda bulunmak.
- 24- Örgütteki herkes için doyurucu ve sıcak bir ortam hazırlamak.

25- Sağlıklı karar vermek.

26- Hak ve adalet ilkesine titizlikle uymak.

27- Etkili işletme yönetimi geliştirmek.

28- İşgörenler arasında güven duygusunu ve dayanışmayı geliştirmek.

29- Planlama ve uygulamada birey ve grup sorumluluğunu artırmak.

30- Örgüt sorunlarını üyelere zarar vermeden çözmek.

Davranış alanında da Ohio Devlet Üniversitesi Eğitim Koleji tarafından koordine edilmiş, Okul-toplum geliştirme öğrenimi projesinde yöneticilerin dokuz kritik davranış alanı tanımlanmıştır. Bu alanlar eğitim yöneticilerinin temel işlevleri olarak ifade edilebilir.

1- Amaçları belirleme.

2- Politika belirleme.

3- Rollerini belirleme.

4- Etkililiği değerlendirme.

5- Yönetimsel eylemleri ve yapıyı koordine etme.

6- Eğitimde ilerlemede, yükselmede işgörenler ile topluma liderlik.

7- Toplumun eğitim olanaklarını kullanma.

8- Halkla ilişkiler.

9- Bilgilendirme.

Günümüzün hızla değişen koşullarına ayak uydurmak, dahası o değişimi sağlamak durumunda olan eğitimin, büyük ölçüde yapıldığı yerler olan okulların bir işletme gibi düşünülmesi ve okul yöneticisinin bir işletme yöneticisi gibi görülmesi ve bir işletme yönetiminin onun temel görevlerinden biri olduğu söylenebilir. Etkili bir işletme yönetimi sağlayabilmek için yöneticinin planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim işlevlerini yapması gerekir.

Günümüzde okul yöneticileri, okul içinde ve dışında, şimdiye kadar açıklanmaya çalışılan bir çok rolü oynamak ve birçok görevi yerine getirmek durumundadırlar. Okul yöneticilerinin oynaması gereken bu rollerden en önemlisinin liderlik olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin, lider olabildiği, lider davranışları gösterebildiği oranda, okulun amaçlarını daha kolay gerçekleştireceği düşünülebilir. Liderliğin çok çeşitli tanımları yapılabilmektedir. Bunlardan bazıları yapıya, bazıları amaca bazıları davranışa vurgu yapmaktadır. Aşağıda bazı liderlik tanımları verilmiştir.

Lipham'a göre, liderlik, bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapı ya da süreç başlatmaktır.

Stogdill'e göre, liderlik, amaç belirleme ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkinliklerini etkileme sürecidir.

Davis'e göre liderlik, bir grubu biraraya toplayan ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir.

Lider grubunu eşgüdümleyen, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Ana amacı; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Liderliğin tanımlarını çoğaltmak olasıdır. Yapılan tanımlardan çıkarılabilecek ortak noktalar; yeni bir yapı ya da süreç başlatabilmek, amaçlar doğrultusunda insan etkinliklerini yönlendirebilmek, güdüleyebilmek, grubu eşgüdümleme ve grubu temsil etmektir. Örgütünü en ussal, en verimli biçimde işletebilmek için bir yöneticinin, aynı zamanda lider olmasının bir gereklilik olduğu söylenebilir. Okulunu, amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak durumundadır. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır.

Okul yöneticisinin görevlerindeki değişimler rolündeki değişmelere yol açmış ve bu rolü, başlangıç noktası ile sekreterlikten; örgüt mühendisliği, sosyal mühendislik, verim uzmanlığı, işletmecilik gibi aşamalara kadar getirmiştir. Okul yöneticilerinin başarılarının, büyük ölçüde bu roller ile liderlik rollerini birleştirmelerine bağlı olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi, lider olmaktan önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimseme ve bunları davranışa çevirebilme, ikincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengede tutabilme, üçüncüsü ise, okulda ahenkli ilişkilerin kurulduğu ve işlediği bir havanın yaratılmasıdır. Okul yöneticisinin, üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi için öne sürülen bu yolların onun etkililiğini artırmasına yol açabileceği, yardım edebileceği düşünülebilir. Okul yöneticisi liderliğin bir grup eylemi olduğunu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını hatırlarsa, üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir.

Liderlik rolü oynamak durumunda olan yönetici, öğretmenlerin tutumları, kişilikleri örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Grubun niteliği hakkında bilgili olan yönetici, grubun etkililiğini arttırabilir, farklılıkları birleştirerek, çatışmaları uzlaştırarak kendi liderlik tutumunu grubun eğilimleriyle uyuştur duruma getirebilir.

Okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Okul yöneticileri arasında yapılan bir araştırma, lider durumuna girenlerin problemleri ne görmemezlikten gelen ne de abartan yöneticiler olduğunu göstermiştir.

Günümüz okul yöneticisinin liderlik işlevleri olarak sıralanan aşağıdaki işlevleri önüne koymasının ve bu alanlarda kendisini yetkinleştirmesinin gerektiği söylenebilir. Bu işlevler şöyle sıralanmaktadır:

1. Hakemlik: Anlaşmazlıkları çözme.
2. Öneride bulunma
3. Amaçların belirlenmesi.
4. Katalize etme (katalizörlük yapma)
5. Güven sağlama.
6. Temsil etme.
7. İlham verme.
8. Övgü, olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda sıralanan liderlik işlevlerinin bazılarının ya da tamamının, bazı okul yöneticileri tarafından belli düzeylerde yerine getirildiği gözlenebilen bir durumdur.

“Okulu yönetici yönetir” yargısı ile okulları amaçları doğrultusunda, okuldaki insan ve madde kaynağını en verimli biçimde kullanarak yaşatmak, geliştirmek, işletmek durumunda olan okul yöneticilerinin bugün oynamaları gereken roller ve yapmaları gereken görevler, eğitim alanındaki hızlı gelişmelere ve değişmelere koşut olarak hızla değişmekte ve gelişmektedir. Bugün okul yöneticisi bir sosyal mühendis, bir alan uzmanı, bir politika saptayıcısı, bir işletmeci, bir kamu yöneticisi, bir eğitimci, bir eğitsel lider, iyi bir örgütçü, bir çevre lideri, toplumun aktif bir üyesi ve değişmeye açık bir insan gibi rolleri içtenlikle oynamak durumundadır.

Bugün okul yöneticisinin, okulun hem birey, hem de kurum boyutlarını dengede tutması ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iyi bir bürokrat olması gerekmektedir. Okul yöneticisi çatışmaları uzlaştırmak, bir değişme ajanı olmak durumundadır. Sadece okul içinde değil okul dışında da aktif bir insan olmak, çevre kalkınması ile ilgili sorumluluk yüklenmek zorundadır. Yine okul yöneticisi bugün artık bir işletme gibi düşünülen okulda, insan boyutunu her zaman gözönünde tutarak, etkili işletme yönetimini sağlamakla karşı karşıyadır. Okul yöneticisi, sağlıklı kararlar almak, iyi planlamak, okulu, amaçları gerçekleştirebilecek biçimde örgütlemek, iyi bir iletişim ağı oluşturarak, kanalları sürekli açık tutmak, okuldaki

işgörenleri etkileyerek, onları güdülemek, okuldaki ve okulla ilgili okul dışındaki bütün etkinlikleri eşgüdümlemek ve eğitim-öğretimle ilgili bütün etkinlikleri sürekli olarak değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre, eğitim-öğretim sürecini yeniden gözden geçirmek işlevlerini en iyi biçimde yerine getirmek durumundadır.

Yine okul yöneticisi, öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri, okul işletmesi, program geliştirme, çevre-okul liderliği gibi sınıflandırabilecek bir çok değişik alanda, bir çok görevi yapmak, sorumluluğu yerine getirmek durumundadır.

Sonuç olarak okul yöneticisi, insanlarla etkili biçimde çalışmak, iyi bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi yaratmak ve okul ile çevre arasında etkili bir iletişim kurmak durumundadır.

Eğitim Yöneticisi Okul Sorunlarını Azaltmak İçin Nasıl Davranmalıdır?

Eğitimin temel hedefi olan davranış değiştirme sürecinin gerçekleştiği biçimsel ve özel çevreler olan okullar, yaptıkları iş gereği diğer örgütlerden ayrılırlar. Okulların girdisi ve çıktısı insandır. Bu özellik onu, diğer örgütlerden farklılaştıran temel bir özelliktir. Okullar toplumda sürekli gözlenen, içinde olup bitenler kuşkuyla izlenen, çeşitli beklentilerin ve değerlerin çatıştığı kurumlardır. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmeleri büyük ölçüde okuldaki eğitim ve öğretim etkinliklerinin yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkililiğine bağlıdır. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisi olduğunu göstermektedir. Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için okulun kaynaklarını kullanan kişiler olan yöneticilerin, okuldaki davranışlarının etkili davranışlar olması gerektiği söylenebilir. Etkili yöneticinin etkenleri genelde iki grupta toplanabilir. (1) Kişisel etkenler ve (2) Davranış (liderlik biçimi, karar verme vb) ve durum. Özellikle davranış, etkili yöneticinin baskın bir etkeni olmaktadır.

Aşağıdaki paragraflarda etkili yöneticilerin özellikleri ve davranışlarına ilişkin bulgu ve bilgilere yer verilmiştir.

Okullar dahil bütün örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler, amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Bu yönetici sorumluluklarına, okul örgütleri için kültürel örüntüleri yaşatma sorumluluğu da eklenebilir.

Amaçlara ulaşmak isteyen bir yönetici sorumluluklarını iyi bilmeli, hedeflerini iyi tanımlamalı ve eldeki insan ve madde kaynağını harekete geçirebilmelidir.

Örgütsel sistemi yaşatma, örgütün her biriminin özgünlüğünü sürdürmesinin yanında, kendini bütünüün parçası biçiminde duyumsamasını sağlamayı, bunun eşgüdümlemesini gerektirir. Örgütte çalışan bireylerin beklentilerinin karşılanması, buradan hareketle örgütün amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli ortamın sağlanması gerekir. Örgüt ile çevre arasında kurulacak sağlıklı ilişkinin kontrolörü durumunda olan yönetici, değişimin koşulları, çevrenin sosyo-politik yapısı ile yakından ilgili olmak durumundadır.

Yöneticinin dördüncü sorumluluğu olan, okulun kültürel havasını, örüntülerini yaşatmak okulun ve çevresinin kültürel kurallarını ve geleneklerini güçlendirmeyi ve beslemeyi gerektirir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır ve örgütteki hemen hemen herşey yönetici tarafından etkilenmektedir.

Sosyal bir sistem olan eğitim örgütlerinin temelini oluşturan okulların da kendine özgü bir kültürleri vardır. Törenler, okulun kendisine özgü günleri, spor karşılaşmaları, yayınları, çevreye ilişkin programları vb. alanlardaki çeşitli yazılı ve yazısız kurallar ve uygulamalar okula kendi farklı kişiliğini verir. Bunları yaşatmak, geliştirmek okul yöneticilerinin tutumlarına bağlıdır.

Kültürel örüntülerin yaşatılması, geliştirilmesi büyük ölçüde okulda çalışan işgörenlerin, öğrencilerin okulla özdeşleşmelerini, bunun karşılığında iş doyumunu elde etmelerini gerektirir.

Bu da okulda yaratılan örgüt iklimi ile yakından ilişkilidir. Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgütün egemen özellikleridir. Halpin, okullardaki örgütsel iklimi bir doğru üzerinde düşünmekte, açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik gösteren özellikler bütünü olarak görmektedir. Okul iklimi, okulun kişiliği olarak düşünülebilir. Onu başka okullardan ayırt eden iç özelliklerin bütünüdür ve okuldaki fonmal ve informal gruplar, kişilik yapıları ve yönetim üzerinde etkide bulunur ve bunlardan etkilenir. Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu ifade eder. İş doyumunu yüksektir, ilişkiler samimidir, okul yöneticisinin yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını destekler niteliktedir. Açık iklime sahip bir okulda, aşırı çalışmadan bunalma söz konusu değildir ve öğretmenler böyle okullarda bulunmaktan gurur duyarlar. Kapalı iklime sahip örgütlerde işgörenlerin doyum düzeyi düşüktür. Yönetici işgörenlerin etkinliklerini yönlendirmede etkisizdir ve onların bireysel sorunlarıyla ilgilenmeye istekli değildir. Yöneticinin, yönetsel davranışları, işgörenlerin görevlerini başarımlarını destekler nitelikte değildir. Okul örgütlerinde açık iklimin hüküm sürmesi, okulun etkililiğini artıracığı gibi, öğretmenlerin ve diğer çalışanların iş doyumunu yükseltecektir. Okul yöneticileri açık bir iklim oluşturulması için çaba göstermek durumundadırlar. Okulda açık bir iklim oluşturmak için yöneticilerin, açık iklimin özelliklerini bilmesi ve ona göre davranması gerekmektedir.

- Halpin'a göre açık iklimli olarak nitelendirilen bir okulun en çarpıcı özellikleri şunlardır:
Belirgin biçimde ilgi,
● Sınırlı ya da az bir engellenme,
● Yüksek düzeyde birlik duygusu,
İleri ölçüde bir yakınlık ve sınırlı bir sosyal mesafe,
Düşük düzeyde bir üretimi vurgulama,
● Çok ileri ölçüde bir göreve dönüklük ve
İleri ölçüde bir anlayış.

Okulda açık bir iklim yaratılması hususunda yukarıdaki açık iklim özelliklerinden hareketle, okul yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

1. Çalışanlara, öğretmenlere ilgi gösterin, anlayışlı olun, bireysel sorunlarla ilgilenin.
- 2. Öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların kendilerini gerçekleştirme çabalarını destekleyin, özgün çalışmalarını güdüleyin.
3. Ortak değerler yaratılmasına öncülük edin ve bunlara dayalı birlik duygusu yaratın.
- 4. Okulda yakın ilişkiler geliştirin, sosyal mesafeyi rahatsız etmeyen sınırlara çekin.
5. Görevin başarılmasını sağlayıcı tüm çabalara ilgi gösterin, destekleyin.
- 6. Çatışmaları yönetin.
- 7. Ortak kültürün oluşmasına katkı sağlayın, diğerlerini katkı sağlamaya yönlendirin.

Etkili bir yöneticinin etkili bir örgüt yaratacağı söylenebilir. Etkili bir örgüt, etkili bir okul yaratmak, etkili yöneticilerin en önemli özelliğidir. Böyle bir okulun iklimi açık, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer personelin morali yüksektir ve iş doyumunu yaşamaktadır.

Klopf vd. göre etkili yönetici, öğrencinin her yönden gelişmesine, -bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik yönden- olanak veren optimum bir öğrenme çevresini sağlayabilen bir liderdir.

Yöneticinin sözü edilen liderliği yapabilmesi, bazı yeterliklere sahip olmayı gerektirir. Günümüzde yöneticinin liderliği okul içinden tutun çevreye kadar uzanan bir dizi değişmelerden, gelişmelerden etkilenmektedir. Bu durum yöneticinin işini güçleştirmektedir. Bunlara rağmen yönetici etkili yönetsel davranışlarda bulunmak durumundadır.

Faily'le göre etkili bir yönetsel davranış, örgütteki bireyleri örgütün genel amaçları doğrultusunda olduğu kadar, grup amaçlarının başarılması doğrultusunda da etkileyen davranıştır. Böyle bir davranış, kapsamlı bir planlama, karar verme, iletişim, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmanın koşulları ve ahlaki davranışlar konusunda bilgi sahibi olmayı ve bu bilgileri zenginleştirmeyi gerekli kılar (Tanrıoğen, 1988:10- 11)

Etkili örgütlerin özellikleri, etkili yöneticilerin özellikleri ve yeterliklerinin ne olması gerektiği konusunda bir fikir verebilir. Etkili örgütün özellikleri şunlardır:

1. Eylemden yana olmak.
2. Tüketiciden yana olmak.
3. Özgür çalışmak ve girişimci olmak.
4. İşgörenlerden yana olmak.
5. Paylaşılmış değerleri yönlendirmek.
6. Uzmanlık alanında yürümek.
7. Yapıyı yalınlaştırmak ve danışmanı azaltmak.
8. Merkezden ve yerinden yönetimi dengelemek.
9. İşleri planlamak.
10. Çevreye açık olmak.

Daha çok, bir etkili işletmenin özellikleri olan yukarıdaki özellikler eğitim örgütleri için düşünüldüğünde benzer bir çok yanın olduğu görülecektir. Dinamiklik, özgür çalışma ortamlarının yaratılabilmesi, işgörenlerin doyumu, ortak değerler, uzmanlık, gerekli örgütlenmeyi yaratma, çevreye açıklık gibi özellikler etkili eğitim örgütlerinde olması gerekli özelliklerdir.

Etkili yöneticilerin özelliklerine ve davranışlarına ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. Klopff ve arkadaşları (1982), aşağıdaki özellik ve yeterliklerin yöneticileri etkili yaptıklarını belirlemişlerdir. Bu yazarlar temel yönetici özellikleri olarak;

1. Fikirler, bilgi, kültür ve sanatlar dünyasını bütünleştirebilme,
2. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme,
3. Girişimcilik ve meraklılık,
4. Kendi gereksinimlerini tanıyıp başkalarından ayırt etme,
5. Aklını ve yargısını kullanabilme,
6. İkna yoluyla başkalarının üretkenliğini artırma,
7. İnsanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girme,
8. Başkalarının kendilerini sınavabilecekleri bir çevre sağlayabilme, özelliklerini belirlemişlerdir.

Blumberg ve Greenfield etkili yöneticilerin genel özellikleri olarak, (1) özsezi, (2) kişisel girişkenlik, (3) beceriklilik gibi boyutlar belirlemişlerdir.

Etkili yöneticiler, sorunları önceden sezebilmek, önlem almak, zaman ve enerjilerini boşa kullanmamak durumundadırlar. Etkili yönetici görev davranışı ile ilişki davranışını dengede tutabilmek durumundadır. Örgütün bir yöneticiden beklediği, genellikle, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleşebilmesi için görev davranışına daha çok ağırlık vermektir. Bunun için yöneticiden şunların yapılması istenir:

1. Örgütün amaçlarını iyi anlamak ve benimsemek.
2. Örgütsel amaçları görevlere paylaştırarak etkin bir yapı oluşturmak.
3. Örgütün her işlevinin planlanan düzeyde yapılmasını sağlamak.
4. Örgütün karşılaştığı sorunlar için yönetim sürecini iyi işletmek.

Okul yöneticileri yukarıdaki çalışmalarını yaparken, okulun özelliklerinden kaynaklı olarak insan ögesini ve ilişki davranışlarını sürekli gözönünde bulundurmaları durumundadırlar.

Morphet vd., okulun görevlerinin genellikle yasa ve yönetmelikler aracılığıyla dış otorite tarafından verildiğini, yöneticinin okulun görevlerine ilişkin anlayışı ile örgütün diğer üyelerinin anlayışları arasında farklılığın olabileceğini ve bunun çatışmaya kaynaklık edebileceğini, okuldaki farklı grupların beklentilerinin gizli bir çatışma kaynağı olabileceğini belirterek, etkili olma yolundaki yöneticinin daha çok lider olması gerektiğini, örgüt amaçları ile grup amaçlarının çatışmasında grup lideri olarak hareket edip farklılığını ortaya koyması gerektiğini ifade ederler. Böyle bir durumda lider yönetici grup amaçlarının başarılması için

doğal örgütleri geliştirmelidir. Yönetici lider, formal ve doğal grupların amaçlarını ilişkilendirebilmelidir. Bunu yapan etkili liderdir. Bir başka çalışmada etkili yöneticilerin özellikleri olarak; (1) kendilerine güven ve yapıcı olmak, (2) farklı yeteneklerini kullanarak, amaçları başarmak için saatlerce çalışabilme, (3) başkalarına güvenme, öğrenci ve işgörenlerin her birini aralarında olumlu farklılıklar olan kişiler olarak görme ve onlara sık sık güvendiğini göstererek yetki devretme, (4) liderlik başarısı ile cesaret arasında ilişki kurabilme ve sık sık risk alabilme, (5) güçlükleri yenmede stratejist olma ve neyin söyleneceğini, yapılacağını bilme'yi ifade ederler.

Getzels vd., yöneticinin okulun, grubun sözcüsü olma özelliğini vurgu yaparak, yöneticinin oynaması gereken roller olarak; (1) üstün performans gösterme, (2) örgütün beklentilerini vurgulama, (3) örgütteki insanların bireysel gereksinimlerine önem verme, (4) gereksinimler ile örgütün verdikleri arasında denge kurma, (5) grupları tanıma ve gruplar arası iletişimi sağlama' yı ifade ederler.

Orlosky vd., etkili bir okulda, öğretmen ve yöneticilerin, öğretim hakkında somut, doğru ve tarafsız konuşmalarını ve birbirlerinden yararlanmaları gerektiğini belirtirler. Öğretmen ve yöneticiler okulda, plan, proje, araştırma ve değerlendirme materyallerini birlikte hazırlamalıdır. Yöneticiler okuldan beklentileri bilmeli ve bütün okul için somutlaştırılmış beklentiler tanımlamalıdır. Yöneticiler öğretmenler ile öğretim hakkında konuşmalı ve araştırma yapan öğretmenlere gerekli olanakları yaratmalı, zaman ayırmalıdır.

Shomaker ve Frazer, etkili okul yöneticilerinin rollerine ilişkin bir başka çalışmada, etkili yöneticinin temelde iyi bir öğrenme için gerekli örgütsel düzenlemeleri yaptığını ortaya koymuştur. Etkili yöneticinin rolleri olarak şunlar belirtilmiştir (Balcı, 1993: 24):

1. Başarıya dönük atılgan liderlik.
2. Düzenli, amaçlı ve barış dolu bir okul iklimi sağlama,
3. Öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel için yüksek beklentiler geliştirme,
4. İyi desenlenmiş öğretim amaçları ve değerlendirme sistemi geliştirme.

Yöneticinin başarılı olmasının ve yönetim işlerini gerçekleştirmesinin bazı özelliklere sahip olmasıyla olanaklı olacağını belirten Şen (1981: 140), bu özellikleri şu şekilde sıralar :

1. Yönetici zamana uyabilmelidir. Düşünme yeteneğine sahip olmalı ve düşündüğünü ifade edebilmelidir.
2. Yönetici teknik kabiliyete sahip olmalıdır.
3. Yönetici moral bütünlüğüne sahip olmalıdır. Duygusal yönden tutarlı olmalı, örgütlenme yeteneğine sahip ve ekonomik olmalıdır.

Yine Şen tarafından ifade edilen ve farklı ülkelerdeki yöneticileri karşılaştırmak için kullanılan bazı yönetici özellikleri şöyle sıralanmıştır.

1. Gelecekle ilgilenme derecesi, doğabilecek sorunları karşılamadaki tutumu,
2. Üstün yetki kaynağı olarak tanınması, astların etkinliklerinden ötürü sorumluluk taşıması,
3. Karar vermede kullandığı değişkenleri sayısal olarak ifade edebilmesi,
4. İnsanların gereksinimlerine karşı tutum ve davranışı,
5. Örgütsel başarı için arkadaşlık ilişkilerine önem vermesi ve bu önemi görmesi,
6. Zamanında ve doğru olarak karar verebilmesi,
7. Dinsel ve ahlaki değerlerden, işletme ahengini sağlamada yararlanma arzusu,
8. Yeniliğe açıklık, yeni çözüm yollarını deneme ve uygulamada isteklilik,
9. Bir kimsenin seçtiği çalışma alanında başarılı olmasında, ailesinin ve ailesine karşı olan yükümlülüğünün önemini anlaması,
10. Yönetici ile astlar arasındaki statü farklarının korunmasındaki önemi anlaması.

Etkili bir yöneticinin kişisel becerilerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak NASSP (National Association of Secondary School Principals) değerlendirme merkezi 12 beceri boyutu olarak şu noktaları belirlemiştir:

1. Problem analizi,

2. Yargı,
3. Örgütsel beceriler,
4. Kesinlik,
5. Liderlik,
6. Duyarlılık,
7. Stres hoşgörüsü,
8. Sözel iletişim,
9. Yazılı iletişim,
10. İlgi alanı,
11. Kişisel güdüleme,
12. Eğitsel değerler.

Etkili yöneticilerin yukarıda sıralanan beceri boyutlarında başarılı kişiler oldukları söylenebilir.

Greenfield (1982), etkili yöneticilerin özellikleri olarak; (1) çok fazla enerjiye sahip, (2) saatlerce çalışan, (3) iyi bir dinleyici ve gözleyici, (4) yetenekli bir bilgi aktarıcı, (5) insanlar arası ilişkilerde başarılı ve (6) strese karşı hoşgörülü olmayı belirtmiştir.

Başarılı olmak için yöneticilerin sahip olmaları gerekli nitelikleri çeşitli kaynaklardan derlediği uzun bir liste biçiminde sıralayan Yetim, bu nitelikleri özetle şöyle ifade eder:

1. Yönetici, amaçlar doğrultusunda kullanılacak, esnek, rasyonel plan ve programlar yapabilmeli, yaptırabilmelidir.

2. Yönetici personel, alt yapı ve diğer araç ve gereçleri amaçlar doğrultusunda örgütleyebilmelidir.

3. Yönetici, yetki, otorite ve liderlik özelliklerini, en iyi şekilde kullanarak, emrindeki personel ve diğer unsurları en iyi şekilde sevk ve idare etmelidir.

4. Yapılan planlar, hedefler doğrultusunda değerlendirilmeli, kontrol edilmelidir.

5. Adil bir ödül ve ceza sistemi uygulanmalıdır.

6. Otoriteyi kurmalı, gerekli yaptırımları kullanabilmelidir.

7. Doğru ve yerinde kararlar verebilmelidir.

8. Örgüt çalışanlarını tanımaya önem vermelidir.

9. Yetki devrinden kaçınmamalıdır.

10. Yönetici kendini ve personeli değişme ve gelişmelere göre yetiştirmeli, geliştirmelidir.

11. Bilim ve teknolojinin yeniliklerinden yararlanmalıdır.

12. Geniş bir dünya görüşüne sahip olmalıdır.

13. Yönetici en az hata yapan kişi olmalıdır.

14. Yönetici personeli dinlemelidir.

15. Geleceğe ait fikir ve düşüncelerini personeliyle paylaşabilmelidir.

16. Alt kademe personele girişim ruhu aşılamalıdır.

17. Sorumluluk almaktan kaçınmamalıdır.

18. Açık fikirli olmalıdır.

19. Takım ruhuna sahip olmalıdır.

20. Yönetici yaklaşılabılır olmalıdır, personeliyle arasında uçurum olmamalıdır.

21. Aşırı kuralcı olmamalı, inisiyatif kullanabilmelidir.

22. Liderlik özelliklerine sahip dürüst, güvenilir bir kişiliği olmalıdır.

23. Cesur ve atılgan olmalıdır.

24. Sağlık durumu iyi ve dayanıklı olmalıdır.

25. İleriyi görebilmelidir.

26. Yaratıcılık özelliklerine ve problem çözme yeteneklerine sahip olmalıdır.

27. Kendini disipline edebilmelidir.

28. Kendine güveni olmalıdır.

29. Ciddi ve objektif olmalıdır.

30. İkna yeteneği yüksek olmalıdır.

31. Başarı ve başarısızlığı kontrollü bir şekilde karşılamalıdır.
32. Mevzuatı iyi bilmeli fakat mevzuatçı olmamalıdır.

Yukarıda sıralanan yönetici özellikleri eğitim yöneticileri açısından düşünüldüğünde, bu özelliklere sahip olmanın ve gerekli davranışları göstermenin eğitim yöneticilerini başarıya götüreceği ve etkili kılacağı söylenebilir. Aynı çalışmada bir yöneticide bulunmaması gereken ve kusur olarak nitelenen özellikler; taraf tutma, anlayış noksanlığı, kararsızlık, etki altında kalma, korku ve ileriye görememe olarak ifade edilmiştir

Başarılı yönetici olabilmek için taşınması gereken nitelikler ve yapılması gerekenlere ilişkin çalışmalarda, başarılı yöneticinin nitelikleri aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir.

Başarılı yönetici diğer kişiler aracılığıyla sonuç elde eder. Kendisinin, kendisi namına başkaları tarafından yerine getirilemeyecek belli işlevleri vardır. Çevresini inceler, sever, sayar, hoşgörü sahibidir. Başarı için;

A) Planlar: Bunun için;

1. Tahminler yapar,
2. Ulaşmak istediği amaçları açık biçimde belirtir.
3. Benzer durumlarda uygulanabilecek kararları saptar ve açıklar.
4. Amaçlara ulaşmak için izlenecek basamakları belirler, zamanı kararlaştırır.
5. Kullanılacak yolları herkes için uygulanacak hale getirir.
6. Kaynakları belirler ve kullanıma sunar.

B) Organize eder:

1. Örgütün gelişmesi için çaba gösterir, işi düzenler, gruplandırır.
2. İş bölümü yapar, yetki ve sorumluluğu dağıtır.
3. Beraberce çalışma şartlarını hazırlar.

C) Yönetir: Diğer görevlilerin en etkili bir şekilde harekete geçmelerini sağlar.

1. Görevlileri işe başlatır.
2. Kararları verir.
3. Yönlendirir, özendirir.
4. Örgüt çalışanlarını geliştirir.

D) Kontrol eder:

1. Yapılan çalışmalarını değerlendirmek için ölçüt belirler.
2. Raporlar düzenler, sonuçları kaydeder, çalışmalarını ölçer.
3. Sonuçları değerlendirir, başarıyı ölçer.
4. Düzeltmeler yapar.

Etkili yöneticilerin de görevleri arasında planlama, örgütlenme, kontrol ve değerlendirme görevleri vardır ve bunların başarılı biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir. Okul yöneticisinin bütün bunları yapabilmesi için, sağlam bir sinir sistemi, enerji, dayanma gibi ruh ve beden sağlığına ilişkin nitelikler ile, güçlü bir yaşam ve toplum felsefesinin olması gerekir. Okul yönetici her insanın başlı başına bir amaç olduğuna ve hiç bir zaman bir araç olarak kullanılmayacağına inanmış bulunmalıdır.

Etkili yöneticilerin özellikleri ile ilgili yapılan bir çok araştırmanın ortak yanlarını sıralayan Tanrıoğen, bu özellikleri şöyle ifade eder:

1. Etkili yöneticiler, gerçekleştirmek istedikleri amaçlara ilişkin bir plana ve bu planı gerçekleştirmek için özel hedef ve stratejilere sahiptirler.

2. Etkili yöneticiler, kendi liderlik rollerinin farkındadırlar.
3. Etkili yöneticiler, başlatıcı ve model oluşturucu davranışlarda bulunurlar.
4. Öğrenci ve öğretmenlere ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara iletirler.
5. İstendik davranışları özendirir ve ödüllendirirler.
6. Sürekli olarak bilgi toplarlar.
7. Etkili yöneticiler, sembolik liderliğin önemini anlarlar.
8. Çalıştıkları örgütsel ortamın yapısını iyi bilirler.

Okulun özel bir çevre olması, insan boyutunun baskın olması, okul yöneticilerinin insan ilişkileri açısından uzman olmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca okulda çeşitli birey ve grup beklentilerinin bulunması ve bunların çatışma halinde olması, okul müdürünün başarısını etkileyen etmenlerdir. Okul müdürü zaman zaman meslektaşlarıyla anlaşmazlığa düşebilir. Yönetici meslektaşları ile olan anlaşmazlıklarında hem dostça davranmalı, hem de bunu meslekten olmayanlar ile tartışmaktan kaçınmalıdır. Anlaşmazlıkların dostça çözümlenebilmesi için, yöneticiler astları ve üstleri arasındaki iletişim, olanaklar oranında dolaysız olmalıdır. Okul yöneticisinin, okulun amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün etkililiğini sağlaması için durumsal davranmasının yanında, örgüt çalışanlarına dönük olması, onların beklentilerinin farkında olması ve bu beklentilerin olanaklar ölçüsünde karşılaması gerekmektedir. Okulun örgüt özellikleri yöneticinin bir insan ilişkileri uzmanı, bir sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir.

McIntyre ve Kenneth, tarafından 60 etkili okul yöneticisi ile yapılan bir mülakat sonuçları, okul müdürünün kararlı bir şekilde çalışanlara dönük olmasını gerektirir görünmektedir. Etkili yöneticinin (1) çalışkan olması, (2) kendini işine adanması, (3) İnsana dönük olması, (4) Öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanması, (5) Öğretmenleri karara katması, (6) Öğretmenleri desteklenmesi ve onlarla açık iletişime girmesi, (7) Öğrencilerle sıkça informal ilişkilere girmesi, (8) Problem çözücü olması, gerekmektedir.

Etkili okullarda çalışan yöneticilerin özelliklerini Robert Benjamin, şöyle özetlenmiştir:

1. Okulları için amaçlar ve öncelikler belirlemede ve bunları düzenli olarak birbirlerine bağlamada güçlü bir kişisel girişkenliğe sahiptirler.

2. Öğrenci başarısı için kendilerini ve işgörenleri sorumlu tutarlar.

3. İçerideki ve dışarıdaki eğitsel programları anlarlar ve izlerler. Yönetimsel liderlikten çok öğretimsel liderlik davranışları sergilerler.

4. Öğretime çok önem verirler ve personelce bunun bilinmesini sağlarlar.

5. Sınıflarda ve okulun koridorlarında sıkça görülürler.

6. Okullarında akademik gelişmeye, insan ilişkilerinin gelişmesi ve doğal havanın oluşmasına fazla önem verirler.

8. Öğrenciler ve öğretmenler için yüksek beklentiler koyarlar.

Blumberg ve Greenfield, yaptıkları araştırmada etkili yöneticinin üç ortak özelliğini vizyon, girişimcilik ve kaynaklık etme olarak belirlemişlerdir.

Etkili yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik araştırma bulgularının birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Persell ve Cookson tarafından yapılan, 75 araştırma ve rapor taranarak elde edilen etkili yöneticilerin sergiledikleri davranışlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Akademik amaçlara bağlılık göstermek,
2. Yüksek beklentilerin bulunduğu bir örgüt iklimi oluşturmak,
3. Öğretimsel liderlik yapmak,
4. Güçlü ve dinamik bir lider olmak,
5. Okuldaki diğer çalışanların görüşlerini almak,
6. Okulda düzeni ve disiplini kurmak,
7. Kaynakları düzenlemek,
8. Zamanı iyi kullanmak,

9. Değerlendirme yapmak.

Görüldüğü gibi bu araştırma bulguları da diğer araştırma bulgularına benzemektedir. Bunlardan farklı olarak Duke (1984) ile Russel ve diğerleri (1984) tarafından yapılan araştırmalar, yukarıda ifade edilen araştırma bulgularına benzerlerinin yanında, onlardan farklı olarak etkili yönetici davranışlarını şöyle belirlemişlerdir:

- Kaynak sağlama ve kullanıma sunma,
- Kaliteyi kontrol etme,
- Eşgüdümleme,
- Güçlük avcısı, yani sorunlar ortaya çıkmadan personelin onları kestirmesini sağlama,
- Akademik başarının tanınması ve ölçülmesi,
- Düzenli bir okul çevresinin yaratılması,
- Program geliştirmenin vurgulanışı,
- Ortak personel planlamasının yapılması,
- Veli katılım ve desteğinin sağlanması,
- Eğitim liderlerinde bulunan önemli özellikleri Reeder (1961:25) şöyle sıralar:
- Eğitim liderleri sağlam bir eğitim görüşüne sahiptirler ve eğitimin amacını bilirler.
- Ortalama bir kimseden daha çok güdülleri vardır. Sorunların kendilerine gelmesini beklemez, sorunları ararlar.
- Cesaretlidirler, sorumluluk almaktan ve karar vermekten korkmazlar.
- İşlerini dikkatle planlarlar, bir görüşü savunabilir, gelen eleştirileri yanıtlayabilirler.
- Okulda demokrasiye inanırlar, öğretmen, öğrenci ve velilerle işbirliği yaparlar.
- Öğrenci, öğretmen, diğer personel ve halkla iyi geçinirler, insan ilişkilerinde ustadırlar.
- Samimi, dürüst ve tarafsızdırlar, iş arkadaşlarını da böyle olmaya doğru yönlendirirler.
- Okulun amaçları, kullanılan araçlar, başarılar ve gereksinimleri hakkında doğru bilgi verirler.
- Öğrencilerin başarısını hep ön planda tutarlar,
- Tutum ve kıyafetlerine özenirler.
- Düşüncelerini açık bir dille ve inandırıcı biçimde ifade edebilirler.
- İş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışırlar.
- Okulla çevrenin işbirliği yapmasını sağlarlar.
- Yetki devrinde kaçınmazlar.
- Olayları, isimleri ve kişileri hatırlarlar.
- Okul yöneticiliğinin varlık nedeni öğrencidir, onun eğitim ve öğretimidir. Bu nedenle yöneticilik her koşulda eğitim ve öğretimin hizmetinde olmalı ve geliştirilmesi için çalışmalıdır. Yöneticinin tutum ve davranışları sürecin geliştirilmesine hizmet etmelidir. Etkili bir eğitim yöneticisi varlığının nedeninin farkındadır.
- Manesse'ye göre, etkili yöneticiler, gündemlerini hazırlar hazırlamaz, uygulamaya girerler, belirledikleri yüksek beklentileri öğrenci ve öğretmenlere iletirler ve onlara saygı gösterirler.
- Peker (1989: 101-102), tarafından yapılan, bir yönetici eğitim programının içeriğini belirlemeye yönelik çalışmada denekler, yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerin ilk yirmi sırasına önem derecelerine göre şunların konulmasını belirlemişlerdir:
- Planlama bilgi ve becerisine sahip olma,
- Bir planı yorumlayabilme,
- Örgüt sorunlarına dönüklük ve sorunları çözme yöntem bilgi ve becerisine sahip olma,
- Plan hedeflerine ulaştırarak insan ve madde kaynaklarını uyumlu kılarak örgütleyebilme,
- Yönelme (komuta) bilgi ve becerisine sahip olma,
- Çeşitli düzeydeki insanlarla iletişimde etkili olma ve iletişim kurma gücü,
- Yönetimin temel kavram ve süreçlerinin bilgisi,
- Bildiği yönetim ilkelerini yeni ve özel durumlara uygulama gücü,
- Toplumun sorunlarına dönüklük ve sosyal değişimin içeriğini kavrama gücü,
- Uluslararası ilişkiler ve bunun ülkemiz için önemini kavrama gücü,

Yönetici liderlik bilgi ve becerisine sahip olma,
Eşgüdüm bilgi ve becerisine sahip olma,
Çalışanları isteklendirme bilgi ve becerisine sahip olma,
Örgütünün diğer örgütlerle ve halkla ilişkilerinde etkililik bilgi ve becerisine sahip olma,
Plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını kontrol bilgi ve becerisine sahip olma,
Uzmanlarla iletişim kurma bilgi ve becerisine sahip olma,
Astlarını yetiştirmede öğreticilik bilgi becerisine sahip olma,
Personel yönetimi bilgi ve becerisine sahip olma,
Karar verme bilgi ve becerisine sahip olma,
Bir yabancı dili iyi derecede bilme.

Yönetici yeterli alanları olarak önem sırasına konan yukarıdaki yeterli alanlarının, ekili yöneticilerin becerilerine, niteliklerine ilişkin olarak şimdiye kadar açıklananlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Buradan hareketle etkili olmak isteyen eğitim yöneticilerinin de bu alanlarda yeterli olmak durumunda olduklarını söyleyebiliriz.

Etkili okul yöneticilerinin liderlik rollerinin, etkili olabilmelerinde oldukça önemli yeri vardır. Lider olabilen yöneticinin etkililiğe ulaşması daha kolaydır. Okul yöneticilerinin liderlikleri yönetsel ve öğretimsel liderlik olmak üzere iki boyutlu olarak düşünülebilir. Etkili olmak isteyen okul yöneticilerinin her iki boyutta yeterli olmaları gerekir. Ülkemizde genellikle yöneticilerin daha çok yönetsel liderlik rolünü oynadıkları, öğretimsel liderliği geri planda bıraktıkları söylenebilir. Yöneticilerin her iki liderlik boyutundaki rolleri ayrıdır ve bu rollerin yöneticilerce yerine getirilmesi etkililiği sağlar.

Bossert vd. etkili okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin olarak yazılanları dört grupta toplamışlardır. Bu roller şöyle sıralanabilir (Tanrıoğen, 1988: 13):

Etkili okullarda görev yapan yöneticiler, başarıyı vurgulamaya, öğretimin hedeflerinin belirlenmesine ve öğrenciler için performans standartlarının geliştirilmesine önem verirler. Bu davranışlar okulda sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına olanak sağlar.

Etkili okullarda çalışan yöneticiler, özellikle program geliştirme, öğretim ve karar verme alanlarında etkisiz okullarda çalışan meslektaşlarına göre daha aktiftirler, güçlüdürler. Okul - çevre ilişkilerinde etkilidirler. Çevreyi tanırlar ailelerle iyi ilişkiler kurarlar.

Etkili okullar, etkisiz olanlara göre daha iyi örgütlenmişlerdir. Etkili okul yöneticileri öğretimin eşgüdüm ve denetimi, için daha fazla zaman ayırır ve bu işlevi başarıyla yerine getirirler

Etkili yöneticiler, insan ilişkilerinde başarılıdır. İşgörenlerin her türlü gereksinimlerinin farkındadırlar ve onların hedeflerine ulaşmalarına yardım ederler, yapılan iyi işleri takdir ederler. Okul yöneticisinin yönetsel liderlik rollerinin yanında, öğretimsel liderlik rolleri de oldukça önemlidir. Çünkü okul müdürünün temel görevi eğitim ve öğretimin geliştirilmesi ve belirlenen hedeflere ulaşmasının sağlanmasıdır. Bunun gerçekleşebilmesi için bir okul yöneticisinin yönetsel liderlik davranışlarının yanısıra öğretimsel liderlik davranışlarını da göstermesi gerekir,

Araştırma bulguları, etkili okul yöneticisini, etkili olmayandan ayırt eden temel özelliğin okulun örgüt özelliklerinde gözlendiğini göstermektedir. Okulda her öğrenci için doyurucu bir öğrenme ortamının yaratılması ve öğretmenlerin morallerinin yükseltilmesi etkili yöneticinin ayırt edici nitelikleri olmaktadır. Öz olarak bir okul yöneticisinin yöneticiliğinin yanında bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermesi gerekir. Bir öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin, okulun amaç ve işlevlerinin farkında olması, bunları personel için yorumlaması, onlara anlatması, öğretmenleri sınıfta ziyaret etmesi ve onlara rehberlik yapıp, destek vermesi, öğretimin aksamaması için gerekli önlemleri alması gerekir. Okuldaki öğretimi geliştirmek durumunda olan bir öğretimsel liderin, bu rolü başarıyla yerine getirebilmesi için bazı özelliklere ve becerilere sahip olması gerekir.

Bu özellik ve beceriler genellikle ; (a) kişisel, (b) yönetsel ve (c) mesleki olarak üç grupta toplanmaktadır.

Etkili öğretimsel liderlerin bu üç alandaki özellik ve becerilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında Danley ve Burch, etkili öğretimsel liderin kişisel özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemişlerdir.

Etkili öğretimsel liderler;

1. Öğretmen, öğrenci ve diğer personele gerçek bir ilgi ve anlayış gösterirler.
2. İyi bir mizah duygusuna sahiptirler ve arkadaşça davranırlar.
3. Kendilerine kolayca yaklaşılabilir.
4. Öğretmenlerin fikirlerini dinler ve onlardan yararlanırlar.
5. Kabul edilmeyen görüşlere neden gösterirler
6. Açık tartışmaları destekler ve kabul ederler.
7. Kendi görüşlerini astlarına iletebilirler.
8. Doğruluk, dürüstlük ve güvenilirlik niteliklerine sahiptirler.
9. Astları ile ilişkilerinde statü farkı gözetmezler, onlara arkadaşça davranırlar
10. Öğretmenlere ilişkin beklentilerinde gerçekçi ve esneklerdir.
11. Okulları ile gurur duyar ve bunu ifade ederler

Etkili öğretimsel liderlere ilişkin yönetsel özellik ve beceriler ise şöyle sıralanmıştır.

Etkili öğretimsel liderler;

1. Öğretmenlerin devamını sağlamak için ders programlarını iyi ayarlarlar.
2. Öğretmenlerle doğrudan etkileşim için toplantılar düzenlerler.
3. Sorumluluğu eşit olarak dağıtırlar
4. Öğretmenlerin bilgi sahibi olmalarına özen gösterirler.
5. Öğretmenleri karar alma sürecine katarlar.
6. Politikaları yönetmede tutarlı ve kesindirler .
7. Doğru karar verebilmek için sürekli bilgi toplarlar.
8. Personele taraf tutmadan, eşit davranırlar.
9. Öğretmenlerin yönetsel işlerle fazla uğraşmamalarını sağlarlar.
10. Sorular, sorunlar ve tartışmalarla derhal ilgilenirler.

Etkili öğretimsel liderlerin göstermeleri gereken mesleki özellikler ve becerilere ilişkin olarak şunlar ifade edilmiştir.

Etkili öğretimsel liderler;

Toplumsal olaylar hakkında bilgi sahibidirler ve güncelliklerini korurlar.

Öğretmenleri öğretim yöntemleri konusunda özgür bırakırlar.

Sınıfları düzenli olarak ziyaret ederler.

Öğretmenlere hizmet-içi eğitim olanakları sağlarlar.

Öğretmenleri kendilerini geliştirmeleri için güdülerler ve kendi gizli güçlerini anlamalarına yardım ederler.

Yeni fikirleri denemeye çalışanları desteklerler .

Öğretime ve öğrencilere ilişkin sorunları olan öğretmenlere yardım ederler.

Olumlu pekiştiriciler verir, yapıcı eleştiriler yaparlar.

Kuramsal bilgilerini uygulamaya yansıtırlar.

Mesleğin ahlaki kurallarına uyarlar.

Diğer insanların değerlerine saygı gösterirler.

Etkili okul yöneticiliği ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi vurgulayan Balcı öğrenci ile yönetici davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Gretchko ve Roger tarafından yapılmış bir araştırmanın bulgularını ifade eder. Araştırmanın bulgularına göre öğrenci başarısı yüksek olan okullarda, okul yöneticisi (1) düzenli biçimde zamanını sınıflarda harcamakta, (2) program ve öğretim konularına çok ilgi göstermekte, (3) personeliyle birlikte kendisini öğretimi geliştirmeye adanmakta, (4) okulda disiplini etkin şekilde sürdürmekte ve (5) öğretmen performansını ve amaçlarını değerlendirici bir sistem geliştirebilmektedir. Etkili yönetici öğrenci ilişkilerinden zevk almaktadır.

Etkili yöneticilerin en önemli özelliklerinden biri, insan ilişkilerinde başarılı olmaları, birlikte çalıştıkları kişileri anlamaları, tanımaları, onların bireysel ve mesleki beklentilerini anlayarak kendilerini geliştirebilmeleri ve iş doyumunu sağlayabilmeleri için uygun ortamı yaratabilmelidir. Değişen ve gelişen koşulları kavrayabilen ve değişime uyabilen etkili yönetici, işgörenlerini de geliştirmeli, değişime uyabilir hale getirmeli ve bunun için gerekli olanakları yaratmalıdır.

Doggett, etkili yöneticilerin işgörenlerini geliştirmek doğrultusunda, okul düzeyinde sergileyebilecekleri liderlik davranışlarını şöyle özetlemektedir:

1. İyi öğretim uygulamalarına ilişkin öğretim tartışmalarını desteklemek.
2. Yıllık personel hedeflerinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesine öğretmenlerin katılımını sağlamak.

3. Öğrenme kuramları, öğretme yöntemleri ve araştırma gibi konularda bilgilerini sergilemek,

4. Öğrenci disiplini ve öğretmen devamına önem vermek
Kendisi ve diğer işgörenler için yüksek, fakat ulaşılması olanaklı beklentiler koymak.
Sınıflarda gözlemler yapmak
Olumlu pekiştirici kullanmayı geliştirmek.
Okul çapında, değişmeye zemin hazırlamak.

Etkili yöneticiler, okul çapında, yukarıdaki sergileyecekleri davranışları ile işgörenlerin, özellikle öğretmenlerin gelişmelerine katkı yaparken, okul dışında da yapılabilecek daha büyük çalışmaların olanaklarını yaratmaya ve öğretmenlerin bu çalışmalara katılmalarını sağlamaya gayret etmelidirler. İşgörenlerin bilgi ve beceri düzeylerini belirleyerek, onları uygun çalışmalara yönlendirmelidirler.

Okulun başarısını etkileyen öğelerin başında, öğretim işini yönlendiren kişiler olarak öğretmenler ve öğretmenlerin birbirleriyle mesleki bir uyum içerisinde olmaları gelir. Bir diğer önemli öge de sürekli gelişme ve yenileşme imajının sürdürülmesidir. Okulun başarılı olabilmesi için öğretmen ve öğrencilerin yöneticiye güvenip inanması ve yöneticisinde okullarda öğretmen ve öğrencilerin mutluluğunu yükseltmesi gerekir.

Okul yöneticisinin adil ve demokratik davranması ve eğitim-öğretim için uygun koşulları, gerekli sosyal şartları yaratması, öğretmenlerin en önemli beklentilerindedir. Öğretmenin moral düzeyi ve iş doyumunu derecesi doğrudan sınıf içi etkinliklere ve dolayısıyla öğrenciyi yansıyabilmektedir. İşdoyumunu düşük ve mutsuz öğretmenlerin çalıştığı bir okulun başarılı olmasını beklemek olanaksızdır.

Bir yönetici olan okul yöneticisi, başarıya ulaşmak için şu üç niteliğe sahip olmalıdır:

Hazır olmasını bilmelidir.

Personelini anlamasını bilmelidir.

Görüşlerini işgörenlerini açıklamalıdır.

Okul yöneticisi işgörenleriyle iyi ilişkiler kurmak, onların sorunlarını paylaşmak, açık bir iletişim ortamı içinde, takım ruhu oluşturarak sürekli gelişme çabasını yönlendirmelidir. Bunun için okul yöneticisi şu yollara başvurabilir.

İşgörenin etkili uygulamalar konusundaki bilgisini artırmak ve onları öğretimi geliştirme çabalarına katmak için beklentilerini okuldaki herkese açık ve net biçimde iletmek.

Öğretimi geliştirme çabalarına bizzat katılmak.

Gelişme çabası içinde olan öğretmenleri ödüllendirmek.

Yeni uygulamaları denemeye çalışan öğretmenleri olumsuz etkilere karşı korumak.

Okulun yönetiminden sorumlu olan okul yöneticisinin başarılı olmasında, liderlik biçemi önemli yer tutmaktadır. 1979 yılında Indiana Üniversitesinde yapılan araştırmalar sonunda başarılı okul için çok sıklıkla kabul edilen gösterge okul yöneticisinin liderlik biçemi olmuştur. Okul yöneticisinin liderlik biçemi ile öğretmen, öğrenci başarısının zincirleme toplamı okul başarısı olarak ifade edilebilir.

Her okul yöneticisi lider değildir, ama lider olmaya adaydır. Etkili olabilmesi liderlik özellikleri göstermesine bağlıdır. Okul yöneticisi, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir.

Bunun için okul yöneticisi şunları yapabilir:

Eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimseme ve bunları davranışa dönüştürme,

Okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleme,

Okulda uyumlu ilişkilerin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratma,

Okul yöneticisi, yukarıda sıralanan yollarla işgörenlerini etkileyerek liderlik statüsü kazanabilir. Bunun için yönetici üstlerinden çok grubuna dönük çalışmalı ve liderliğin bir grup eylemi olduğunu, izleyenleri olmaksızın liderin olmayacağını bilmelidir. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, üstüne sormadan hiç bir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde üstlerini örnek alan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur.

Lider okul yöneticisi çatışmaları uzlaştırabilen, onlardan okulun amaçları doğrultusunda yararlanabilen, sorunlara gerçekçi yaklaşan, özgün çözümler üretebilen kişidir.

Okul yönetiminde liderlik örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem de öğretmenleri çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir.

Eğitim yöneticilerinin liderlik biçimleri arasında demokratik olanı yeğlemeleri, ancak durumsal yaklaşımların da gözardı edilmemesi gerektiği söylenebilir.

Eğitim yönetiminin en önemli özelliği; yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır.

Liderler büyük planların yaratıcılarıdır. Bu nedenle bir çok olumlu niteliği kendilerinde toplamak durumundadırlar. İleriyi görme, yaratıcılık, girişkenlik, açıklık, güzel ve etkili konuşma, dürüstlük, içtenlik, olayları ve insanları kontrol edebilme, güvenilir olma, adaletli olma gibi nitelikler bir liderin sahip olması gereken niteliklerdendir. Lider okul yöneticisi düzenli, dengeli bir kişiliğe sahip olmalı duygu ve coşkularını kontrol edebilmeli birlik duygusunu yaratabilmeli ve iyimser olmalıdır. Lider olmak isteyen bir eğitim yöneticisi eğitime ve öğretime önem vermelidir. Yönetici liderin aşağıda belirtilen görevlere karşı tutumu, eğitime verdiği önemin derecesini belirler.

Mesleğinde gelişme ve ilerlemeye istekli olmak ve bunun için mesleğe ilişkin yayınları izlemek, toplantılara, eğitim programlarına katılmak.

Personelin hizmet içinde gelişmesi için gerekli önlemleri almak ve olanak yaratmak.

Örgüt olanaklarının çevre yararına kullanılmasını sağlamak.

Eğitim sorunlarının çözümü için zaman ayırmak.

Yaratıcılığı özendirmek.

Yönetici, örgütte ortaya çıkan problemleri çözmeye ve diğer bireylerin yaratıcı güçlerinin geliştirilmesinde, örgütte uygun bir ortamın hazırlanması için gerekli yeteneklere sahip olmalıdır ve amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bütün çalışanların çabalarını yönlendirmelidir.

Liderliğin etkili ve verimli olması bazı koşullara bağlıdır. Liderin grup amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grubun karar ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grubun gereksinimlerinin karşılandığının üyelerce görülmesi ve başarının sağlanması bu koşullar arasındadır. Okul yöneticisinin bu koşulları bilmesi ve yerine getirmesi liderlik rolünün benimsenmesine katkı sunacaktır. Lider yönetici gerçekçi olmalı, sorunları iyi belirlemeli ve çözüm üretebilmelidir. Sorun çözme okul yönetiminin temel süreçlerinden biridir. Yönetim süreci başından sonuna dek bir sorun çözme sürecidir. Yönetici, okulun alt sistemlerinden gelen sorunları anında, yeterli düzeyde, etkin biçimde çözmek zorundadır.

Okul yöneticisinin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak çeşitli araştırmalar yapılmış ve çeşitli yorumlar getirilmiştir. G. Thomas Havlihan liderlik davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir:

1. Öğretim liderliği,

Hedef ve amaca yönelik olmak,
Etkili organizasyon,
Personele yüksek beklentiler iletmek,
Politika belirlemek,
Sınıfları belirli aralıklarla denetlemek,
Herkes tarafından ulaşılabilmek,
Öğretmenlere destek olmak,
Toplumun ve ailenin destekçisi olmak.

Örgüt insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağıdır. Yönetici insan ilişkilerindeki yeterliliğini artırdıkça örgütsel liderlikteki yeterliliğini de artıracaktır.

İnsan ilişkilerinin diğer örgütlerden daha çok önemli olduğu eğitim örgütlerinde lider olmak isteyen bir yöneticinin insan ilişkileri açısından yeterli olması gerekmektedir. İnsan ilişkileri açısından yeterlik ölçütleri Başaran (1992:113) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek,
Astlar arasında ortaya çıkan çatışmaları yönetmek,
Astların örgüte uyumunu sağlamak.
Astlarla takım halinde çalışmak,
Astları yönetime katmak,
Örgütsel yenileşmelerde astlara danışmanlık yapmak,
Astların işten doyumunu yükseltmek,
Astları için gelişme ve yetişme olanağı sağlamak,
Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak,
Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Yönetici, işgörenlere dostça davranmalı, onlarla iş hakkında konuşmalı, tartışmalı, onları yönetime katmalı ve yönetimi demokratikleştirmelidir. NASSP'in yapmış olduğu çalışmalarda okul yöneticisinin liderlik rolü şu başlıklar altında toplanmıştır:

Akademik hedeflere ulaşılabileceğini göstermek,
Yüksek beklenti için ortam hazırlama,
Öğretim lideri gibi davranma,
Kuvvetli ve dinamik olma,
Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma,
Disiplin ve düzeni sağlama,
Kaynakları en iyi biçimde kullanma,
Zamanı iyi kullanma,
Sonuçları değerlendirme.

Okullar yöneticilerinin pratiklerinden etkilenen örgütlerdir. Bu nedenle okul yöneticisinin liderlik davranışları okulun etkililiği açısından oldukça önemlidir.

Pitmar ve Hocewar tarafından yapılan bir çalışmada okul yöneticisinin liderlik rolü; (1) karar vermeyi teşvik, (2) yardımcıları sunma, (3) sorumluluk belirleme, (4) övgü ve tanıma sağlama, (5) haber yayma, (6) planlama, (7) çalışma olanakları yaratma ve (8) performansı artırma, olarak belirlenmiştir. Etkili olmak isteyen okul yöneticilerinin "teknik", "insana ilişkin" ve "kavramsal" beceri alanlarında yeterli olmaları ve bu beceri alanlarına ilişkin davranışları da göstermeleri gerekmektedir. Teknik beceriler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. (Açıkgöz, 1994: 10). Dili iyi kullanma, öğretimi ve öğretmenlik mesleğini anlama, öğrenme kuramlarını izleme, muhasebe inşaat ve finansman gibi alanlardaki beceriler teknik beceriler olarak nitelenmektedir. Tanrıoğlu (1988: 20-21), tarafından yapılan "Okul Yöneticilerinin Etkililiği İle Öğretmen

Morali Arasındaki İlişkiler" konulu araştırmada teknik becerilere ilişkin olarak okul yöneticilerinden beklenen ve araştırmada söz konusu beceriler için ölçüt olarak kullanılan davranışlar şu şekilde sıralanmıştır:

Velilerin, okuldaki personelin ve öğrencilerin okuldaki etkinlikler hakkında görüşlerini bildirmeleri için olanak yaratmak.

Çevredeki sosyal ve kültürel etkinliklere katılabilmeleri için okul işğörenlerine kolaylık sağlamak

Okuldaki etkinliklerin öğretmenlerce desteklenmesini istemek ve bunu gerçekleştirme doğrultusunda çeşitli yollar geliştirmek.

Okulda yapılan bütün işlerde, yetki ve sorumluluğun kimde olduğunun bilinmesine özen göstermek.

Okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmak.

İşğörenlerin zamanını iyi değerlendirebilmesi için uygun bir okul çevresi yaratmak.

Okul işğörenlerinin kendi görevlerine ilişkin bilgi sahibi olmalarına yardım etmek.

Okul yönetiminin günlük görevlerini başarıyla yapmak.

Okul işğörenlerine, araç-gereçlere ve çeşitli kaynaklara ilişkin etkili bir kayıt tutma sistemi geliştirmek.

Çeşitli etkinlikler düzenleyerek öğretmen-veli ilişkisini geliştirmek, okulun tanınması için, okul hakkında çevreyi bilgilendirmek, bunun için çeşitli programlar hazırlamak.

Okul işğörenlerinin gereksinimlerini ve görevlerini belirlemek için pratik yollar geliştirmek.

İşğörenleri gelişmeleri doğrultusunda, hizmet-içi çalışmalarına katılmaları yönünde güdülemek.

Okul çevresinin bilgi kaynaklarından öğretmenlerin yararlanmasını sağlamak.

Okulun gereksinimlerini belirleyebilmek.

Okuldaki araç-gereç ve donanımın etkili biçimde kullanılmasını sağlamak.

Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim ağı kurmak.

Bu davranışlara ek olarak şunlar da sıralanabilir:

Çeşitli etkinliklerle okula kaynak yaratmak.

Para kaynağını etkili ve verimli kullanmak.

Okul binasının, amaçların gerçekleştirilmesine uygun olarak kullanılması için gerekli düzenlemeyi yapmak.

Günlük, haftalık, aylık ve yıllık çalışma planları hazırlamak.

Öğretim yöntem ve teknikleri hakkında bilgilenecek ve personeli bilgilendirmek.

Etkili bir dil kullanmak.

İnsana ilişkin beceriler, yöneticinin gerek birebir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri yöneticinin yetişkinleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir. Bu alana ilişkin beceriler; işğörenlerle ilişkiyi, başlatıcı liderliği, başkalarının duygularını anlayabilmeyi, bağlılığı, olgunluğu ve mizah duygusuna sahip olmayı içerir.

Tanıoğen tarafından, yukarıda sözü edilen araştırmada bu beceri alanına ilişkin yönetici davranışları olarak şunlar ileri sürülmüştür:

Okul işğörenlerine içten bir saygı göstermek.

Okul işğörenleri, diğer kuruluşlar ve çevredeki kişilerle kolayca anlaşılabilecek şekilde haberleşmek.

Öğretmenleri mesleksel gelişmelerinde desteklemek, onları bu yönde güdülemek.

Eğitimde etkili çevre liderleriyle ilişkiler kurmak.

Okul işğörenlerine, görev ve sorumluluklarını anlamada yardım etmek.

Okuldaki etkinliklerin tartışıldığı toplantılara okuldaki herkesi çağırmak ve herkesin görüşlerini almaya özen göstermek.

Okulda uygulanan programa ilişkin bilgileri öğretmenlere ve diğer işğörenlere iletmek.

Öğrencilere ilişkin kişisel kayıtları ve bilgileri anlamaları ve kullanmaları için öğretmenlere yardım etmek.

Disiplin sorunlarının çözümüne yardım etmek.

Okul işgörenlerinin istediklerinde kendisiyle görüşebilmelerini sağlamak.

İşgörenlere yeteneklerine uygun görevler vermek.

Okulun işleyişiyle ilgili etkinlikleri öğretmenlere yük getirmeyecek biçimde yürütmek.

Okuldaki öğretmenlerle hem formal hem de informal ortamlarda iyi ilişkiler kurmak.

Görevlerini yerine getirirken okulun politikasına uymaya özen göstermek.

Çevredeki kuruluşların etkinliklerine yurttaş olarak katılmak, onlara yardım etmek.

Okulda çalışan her kişinin okul başarısına olan katkısını bilmek ve başarıyı takdir etmek.

Okulun çevresi hakkında öğretmenleri bilgilendirmek.

Öğrenciler arasında arkadaşlık ve dostluğa dayalı bir havanın gelişmesine önem vermek.

Bu davranışlara ek olarak şunları sıralamak olanaklıdır:

Okulda açık bir iklimin oluşmasını sağlamak.

Çatışmaları uzlaştırmak, çatışmaları yöneterek, amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yönlendirmek.

Takım ruhunu geliştirmek ve takım halinde çalışmayı özendirme.

Personelin sorunlarını çözmelerine yardım etmek.

Personelin gereksinimlerini karşılamaya çalışarak iş doyumunu artırmak.

Personelin örgüte uyumuna yardım etmek.

Demokratik yönetimi geliştirmek, tarafsız ve adaletli davranmak.

Personelin tanışıp, kaynaşmasını sağlayacak yemek, parti vb. etkinlikler düzenlemek.

Güler yüzlü olmak, dostça, arkadaşça davranmak.

Kavramsal beceriler, okul yöneticisinin okulu, bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları etkileşim içinde görebilme, alana ilişkin kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaşılan sorunları bu çerçevede değerlendirebilme yeteneğidir. Bunun için başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakışı sağlayacak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.

Önsezili olmak, amaçları belirleyebilmek ve anlayabilmek, doğru yargılarda bulunabilmek vb. bu beceri alanıyla ilişkilidir.

Tanrıoğen tarafından yapılan araştırmada, bu beceri alanına ilişkin yönetici davranışları olarak şunlar ileri sürülmüştür:

Okuldaki eğitim-öğretim programının uygulanmasını okul yöneticisinin görevinin tamamı olarak değil, sadece bir kısmı olarak kabul etmek.

Disiplini sadece ceza olarak değil, eğitici bir önlem olarak da algılamak.

Kayıt tutmayı ve kırtasiyeciliği asgari düzeyde tutulması gereken işler olarak görmek.

Çevredeki eğitsel etkinliklerde etkili bir rol oynaması gerektiğine inanmak.

Okulun etkililiği için, personelin geliştirilmesinin ve yönlendirilmesinin önemine inanmak.

Çevrede "iyi" bilinen okulun, çevrenin desteğini alacağına inanmak.

Personele bir görev verirken, onların okula ve okulun amaçlarına yaklaşım biçimlerine dikkat etmek.

Milli eğitimin merkez ve yerel örgütlerini sistem bütünlüğü içinde anlamak ve aynı amaçlar doğrultusunda çalışmalarını gerektirdiğine inanmak.

Öğrencilerin okuldaki sosyal etkinliklere katılmalarını olumlu bulmak ve onları bu yönde desteklemek.

Okul yöneticisinin, okulun işleyişi hakkında personelin görüşlerini alması gerektiğine inanmak.

Okulun başarısı için, öğretmenler arası ilişkilerin uyumlu olması gerektiğine inanmak.

Her durumu kendi bütünlüğü içinde ele almayı, yöneticinin önemli işlevlerinden biri olarak kabul etmek.

Okuldaki öğrenci yaşantılarının tümünü müfredat olarak algılamak.
Personel arasında iyi bir iş bölümü yapmak.
Okul-çevre ilişkilerinde okulun yeri ve önemini kavramak.
Başarı için, iyi bir iletişim sisteminin gerekli olduğuna inanmak.
Eğitim-öğretim programının, öğrenciler, okul ve çevre üzerindeki anlamak.
Okul çevresinin eğitime katkısını anlamak.
Amaçları gerçekleştirmek için yapılması gerekenleri önceden görebilmek.
Öğretmeni toplumun hizmetinde çalışan bir görevli olarak kabul etmek.

Bu davranışlara ek olarak şunlar söylenebilir:

1. Eğitim sistemini bir bütün olarak kavrayabilme.
2. Okulu etkileşimde bulunan alt sistemler bütün olarak görebilme.
3. Eğitimdeki evrensel değerleri görebilme ve kavrayabilme.
4. Örgüt kuramları hakkında bilgi sahibi olma.
5. İnsan davranışlarının nedenlerini anlayabilme.
6. Özgün eğitim durumlarını anlayabilme, anlatabilme.

Okuldaki eğitim-öğretim sürecinin hedeflerine ulaşmasından sorumlu olan okul yöneticilerinin yukarıda sözü edilen üç beceri alanına ilişkin davranışları yerine getirmeleri etkililik açısından önemlidir. Okul yöneticisi bir yandan etkili bir işletme yönetimi sağlamak, diğer yandan da akademik gereksinimleri karşılamak durumundadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yöneticiler için düzenlenen bir seminerin notlarında (1988: 23-30), okul yöneticilerinin başarıya ulaşmalarında dikkat etmeleri gereken hususlar, etkili olmak isteyen bir yönetici, davranışları konusunda bir fikir verebilir. Bu hususlar şöyle sıralanmıştır:

İnsanları seviniz, güler yüzlü olun ve astlarınıza dostça davranın, peşin hükümlerden kaçının.

İyi çalışmalarını takdir edin ve bunu çalışan astın çalışma arkadaşlarının yanında yapın.

İyi bir dinleyici olun, astların gerek özel ve gerek resmi işleriyle ilgilenin, kendilerine problemi çözmelerinde yardımcı olun.

Astların hatalarını kızmadan azarlamadan dolaylı olarak söyleyin, kendi hatanızı içtenlikle kabul edin.

Anlayışlı ve toleranslı olun. Dedikodu ve hizipleşmelere meydan vermeyin.

Astların görev yetki ve sorumluluklarını, onların haberi olmadan başka birine devretmeyin.

Yetkileri en alt kademelere kadar devredin, ayrıntılara ve rutin işlere dalmayın.

Unutmayın, yönetici birimin düşünen beynidir ve kendisine düşünmek için zaman ayırmalıdır.

Emirleri kademeler dizisine uyararak verin. Bir kişinin birden fazla kişiden emir almasını engelleyin.

Birimde çalışan en alt kademedeki işgörenlerin etkinlikler hakkındaki fikir ve görüşlerini en üst makama ulaştırmalarını sağlayacak bir iletişim sistemi kurun.

Astların iş başında ve hizmet içinde eğitimine gereken önemi verin.

Alçakgönüllü olun, bu sevilmenizi sağlayacaktır.

Adil ve objektif olun, duygularınıza kapılmayın. İşgörenler arasında çıkacak anlaşmazlıklarda haksız tarafı tutmayın.

İradeli, sabırlı ve cesur olun. Yetkiyi tam olarak kullanın ve sorumluluktan kaçınmayın. Karar vermeden önce danışın.

Kendinize yapılmasını istemediğiniz şeyleri emrinizdekilere yapmayın.

Akıllı davranın, anlaşmayı bilin ve esnek olun.

Böyle önerileri arada sırada, zaman buldukça gözden geçirin.

Yukarıda sıralanan davranışların bir yöneticinin etkili olmasına ve lider konumuna geçebilmesine katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca bu davranışlar okulda açık bir iklimin oluşmasına ve sağlıklı bir iletişim ağının kurulmasına yardım edecektir. Etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin karar verme sürecini iyi işletmesi, doğru, yerinde ve uygun kararlar vermesi gerektiği gözardı edilemez. Karar verme yönetim etkinliklerinin her safhasında yer alır. Karar verme, kısaca, bir hareket tarzı seçmektir ve yönetim için şarttır. Karar yönetimin kalbidir ve örgütte her türlü değişikliği yapmak için başvurulmuş ve toplu bir süreçtir. Yöneticinin işi karar vermektir. Ne kadar harcama yapılacak, kim işe alınacak, kim yükseltilecek, hangi toplantılar yapılacak, ne kadar ücret ödenecek vb.

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici, karar veren sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Sorun çözme ile karar verme süreçleri kısmen örtüşen, kısmen birbirinden farklılaşan iç içe geçmiş iki süreçtir. Her sorun çözme etkinliği içinde bir karar sürecini de barındırır. Her karar verme etkinliğinin ise mutlaka bir sorun çözmeye girişmesi gerekmez. Karar sürecini sınırlayan ve etkileyen bir dizi etken vardır. Bu etkenler biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Birincisi özellikle yöneticiye, diğerleri de örgüt ve topluma ilişkindir.

Kararlar kimi zaman bireysel olarak verilir. Ancak, örgüt açısından karar düşünüldüğünde, alınacak karardan etkilenecek çok sayıda kişinin olacağı gerçeği gözönünde bulundurularak karardan etkilenecek kişilerin ve kararın oluşmasına katkıda bulunabilecek nitelikteki işgörenlerin karar alma sürecine katılımlarına olanak sağlanmalıdır. Eğitim örgütleri olan okullarda alınacak kararlara, okuldaki işgörenlerin ve kendilerini ilgilendiren kararlarda öğrencilerin karar alma sürecine katılımlarının sağlanması, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sunacaktır. Karar verme süreci her zaman tam bir usallık göstermeyebilir. Çoğu yönetici karar verirken duygularıyla ya da sezgileriyle davranabilir. Karar verme sürecine katılımın bir yararı ortak akli işe koşmaktır. Bu yüzden karar verirken olabildiğince geniş katılımlı bir grupla karar almak, kararın hem usallık, hem de uygulanabilirlik derecelerini olumlu yönde etkiler.

Yöneticisinin en önemli görevi ortaya çıkan sorunları çözmektir. Bunun için yönetici sorunu iyi belirlemek, doğru tanımlamak ve çözümü için en uygun kararı almak durumundadır. Yönetici karar verme aşamalarını özenle izlemelidir. Sorun çözme açısından sorunlara yaklaşımın önemli olduğu söylenebilir. Sorunlara yaklaşmanın yolları olarak Açıkgöz (1994: 69-71) şunları önermektedir.

Bir "yapabiliriz" yaklaşımı geliştirin.

Öğretmenlerin yaratıcılığını hareket geçirin.

Sorunu küçük parçalara bölün.

Uzun sürede ve birkaç aşamada çözülebilecek sorunlarla, kısa sürede ve tek aşamada çözülebilecek sorunları birbirinden ayırın.

Etkili olmak isteyen bir okul yöneticisinin vereceği kararların sonuç alıcı kararlar olması gerektiği söylenebilir. Etkili karar vermek için uzunca bir öneriler listesi sıralayan

Açıkgöz (1994: 80-98), şunları ileri sürmektedir:

Örgütte alınacak kararlar örgütün geleceğini etkileyeceğinden, kararı bir yatırım olarak görün.

Verilecek kararların kurumun amaçlarıyla tutarlı olması gerekir. Bunun için amaçları gözden kaçırmayın.

Kararınızı, sağlam gerekçelere dayandırmak için acele etmeyin, uygun fırsatlar arayın.

Karar vermeden önce, önceki kararları sorgulayın. En iyi eğitim kararları değişmeye açık olanlardır.

İhmallerin karara dönüşmesini engelleyin.

Karar verirken olayların göreliliğini hesaba katın, esnek yaklaşın, genellemeleri dikkatli yapın.

Yaratıcılığa yenilikçiliğe önem verin.

Personeli karar alma sürecine katın ve başarının onurlu onlarla paylaşın.

Kararın dolaylı etkilerini önceden hesaplayın.

Duruma ve koşullara uygun bir mantık belirleyin.

Karar vermek için birbiriyle uyuşmayan verileri toplayın ve bunları özenle birleştirin.

Karar verirken, karar verme sürecini kolaylaştıracak planlama araçları kullanın.

Duygusallıktan etkilenecek verilen kararlar çoğunlukla üzüntü verir. Bu nedenle soruna soğukkanlı yaklaşın.

Karar vermek için doğru zamanı seçin.

Zamanı iyi kullanabilmek için önemli olanı önce yapın.

Ne yapılması gerektiğini söyleyin ve yapılacak şeyi benimsetin. Bu iş doyumunu da etkileyecektir.

Kaliteli kararlar vermeyi kolaylaştırıcı koşullar yaratın.

Verilen kararların kalitesini düzenli aralıklarla gözden geçirin ve olumlulukları değerlendirin.

Karar verme gerilimli bir iştir ancak, sorun çözülünce zevk verir. Yaptığınız işten zevk alın.

Parayı dikkatli harcayın.

Çalışanların özgüvenini geliştirin.

Kararınız olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle olumsuz sonuçlara hazır olun.

Hiç bir plan başarısızlığa karşı tam bir garanti taşıyamaz. Bu nedenle yedek planlar yapın.

Hoşa gitmeyen kararların sindirilmesini kolaylaştırın.

Kalıp yargılara karşı koyun.

Nesnel olarak değerlendirin.

Bu karar yürüyecek diyerek, adım adım güven sağlayın.

Yapıcı eleştirileri değerlendirin.

Doğru karar vermek için, yeterli bilgiye sahip olmak gerekir. Ancak bilgilerin mükemmelliğe erişmesini beklemek yanlış olur. Elinizdekilerle karar verin.

Bir sonraki karara hazırlanın.

Asla yalan söylemeyin.

Hızlı karar vermek, çağdaş yönetimin özelliklerinden biridir. Ancak zaman yetmezliği çoğu zaman sorunun tanımlanmasını, yeterli bilginin toplanmasını, uygulama için gerekli hazırlıkların yapılmasını sınırlayacaktır. Örgüt ve yönetim açısından önemli olan hızlı karar vermek değil, hızlı ve uygun karar vermektir. Hızlı ve uygun karar, karşılaşılan sorunun çözümünü ortaya koyan karardır ve yöneticinin enerjisini bu yönde kanalize etmesi gerekir. Eğitim örgütleri olan okullardaki her türlü etkinlikler rastgeleliğe bırakılmayacak kadar önemlidir. Bu nedenle yapılacak bütün etkinliklerin ayrıntılarına dek planlanması gerekir. Okulda çalışan bütün işgörenlerin çalışmalarını planlı bir şekilde sürdürmeleri gerekir. Planlama, önceden kararlaştırılmış hareket tarzıdır, ne yapılacağına önceden karar verilmesidir.

Okulun amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan yöneticinin planlı çalışması bir zorunluluktur. Yönetici etkili bir planlama yapmak durumundadır. Bu planlar için Açıkgöz (1994: 61-65), şunları önermektedir:

Amacı ya da amaçları belirleyin,

Bulduğunuz durumu, gereksinim duyduğunuz ve kullanabileceğiniz kaynakları belirleyin,

Amaca ulaşmayı kolaylaştıran ve zorlaştıran etkenleri belirleyin,

Planınıza bir ad verin,

Planınızda yer alan sorumlu kişileri belirleyin.

Plana uygun yeni yöntemler geliştirin,

Maliyet tahmini yapın,

Planlama öğelerini yazın, süresini belirleyin,

Bir kontrol düzeni kurarak, çıkan sonuçları değerlendirin,

Bir yedek plan geliştirin,

Bütçe yapın,

Sürekliği sağlayın.

Etkili bir planlama yapmak isteyen yöneticinin planlama ilkelerini gözönünde bulundurması gerektiğini söyleyen Bursalioglu (1988: 98-99), bu ilkeleri şöyle sıralar:

Her plan ve sonuçları, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmalıdır.

Planlama yönetim süreçlerinin kaçınılmaz bir basamağıdır. Plan ile kontrol birbirinden ayrılamaz, çünkü plansız eylem kontrol edilemez.

Planlama yöneticinin görevidir, bu görevi olmayan yöneticinin yöneticiliği tartışmalıdır.

Planlama eylemi yöneticiyi doyuran ve moralin yükselten etkenlerden biridir.

Planlama yeteri kadar uzun bir zamanı kapsamalıdır.

Planlama, çevre değişkenlerine uydurulabilecek kadar esnek olmalıdır.

Planın uygulanması sürekli kontrol edilmeli ve gerektiğinde değişiklik yapılabilmelidir.

Yönetici yukarıda sıralanan ilkeleri gözönünde bulundurarak planlama yapmalıdır.

Bunların dışında yönetici günlük haftalık, aylık iş planları yaparak ta çalışmalarında düzen sağlayabilir.

Etkililik yolundaki bir yöneticinin okulunda amaçların gerçekleştirilebilmesi için en uygun örgütlemeyi yapması gerekir. Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri olarak tanımlanabilin (Aydın, 1994:139). Bu eylemler; yapıyı kurma, kadrolama, donatım, her basamaktaki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir. Eğitim örgütlerimizin örgütleniş biçimi çoğunlukla bakanlıkça hazırlanmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerine fazla bir görev düşmemektedir. Ancak yönetici, görevleri astlarına dağıtmada ve yetki ve sorumluluğu belirlemede ve bunlar arasındaki ilişkileri sağlamada sorumluluk yüklenmek durumundadır. Bu nedenle yönetici örgüt adı verilen yapıyı oluşturan aşamaları dikkatle izlemelidir.

Okul yöneticisinin sağlıklı bir yapı kurabilmesi için şu noktaları dikkatte alması gerekir (1) Amaç birliği, (2) Yeterlilik, (3) İşbölümü ve uzmanlaşma, (4) Birimleşme, (5) Görevlerin tanımı, (6) Hiyerarşi, (7) Yetki ve sorumluluğun eşitliği ya da denkliği, (8) Komuta birliği, (9) Yönetim birliği, (10) Merkezileşme derecesi, (11) Esneklik, (12) Denge ilkesi.

Örgütlenme yaparken yöneticinin; (1) yapılmak zorunda olan bütün işleri gözden geçirip çözümlemesi ve (2) homojenlik ilkesini zedelemeyen bu işleri nasıl gruplandıracağına karar vermesi gerekir. Bunun için yöneticinin kadrodaki her işgöreni aşağıdaki durumlara göre değerlendirmesi gerekir (Kaya, 1991: 103).

İşgörenin hizmet edeceği ana amaç nedir?

İşgörenin yapacağı temel işlevi nedir?

İşgörenin tarafından yapılacak işlerin ilişkili olduğu kişiler ya da eşyalar nelerdir?

İşgörenin hizmet sunacağı yer neresidir?

Bütün örgütlerin yönetimlerinde olduğu gibi, eğitim örgütlerinin yönetiminde de iletişim önemli yer tutar. Örgütün tanınması, örgütü oluşturan birimler arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması, örgütün çalışanları ve çevre ile bütünleşmesi, örgütün iletişim sistemi ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle etkili olmak isteyen bir eğitim yöneticisinin iyi bir iletişimci olması ve örgütünde iyi bir iletişim ağı kurması gerektiği söylenebilir.

İletişim bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde bireylerin karşılıklı olarak bilgi, duygu ve düşüncelerini ileterek birbirlerinin algılama yeteneklerini etkiledikleri dinamik bir süreçtir.

Okul hammadresi olan insanı çevreden alan ve yine çıktısı olan eğitilmiş insanı çevreye veren bir sistemdir. Bu nedenle okul çevresiyle sürekli olarak bir iletişim içinde olmak zorundadır. Okulun varlığını sürdürdüğü çevre dinamiktir ve sürekli değişim içindedir. Okulun bu değişimlerden etkilenmesi ve onları etkilemesi doğaldır. Ancak, okulun bu değişimlere kendini uyarlayarak yaşamını sürdürebilmesi, çevre ile olan iletişiminin niteliğine bağlıdır.

Yöneticiler okul bünyesinde, birimler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer işgörenler arasında iletişimin ağı kurmak durumundadırlar. Bunun için iletişim araçlarının seçiminden başlayarak, iletişimin yönü, niteliği, iletişim engelleri, iletişimi bozucu davranışlar konularında bilgi sahibi olmak durumundadırlar. Okul yöneticileri seçtikleri iletişim türü yazılı, sözlü, görüntülü ya da karma ne olursa olsun etkili bir iletişim ağı kurmak durumundadırlar. Bunun için iletişim araçlarının seçiminde başlayarak, iletişimin yönü, niteliği, iletişim engelleri, iletişimi bozucu davranışlar konularında bilgi sahibi olmak durumundadırlar.

Yönetici iletişim aracını seçerken (1) erişilebilirlik, (2) maliyet, (3) etki, (4) amaca uygunluk, (5) tepki ve (6) iletişim kaynağı ve alıcısının beceri düzeylerini gözönünde bulundurmalıdır. İletişim yöntemi ya da aracı seçerken bu ölçütlerin tümüne birden uygun olan bir araç seçmek gerekir.

Yönetici iletişim sürecinde (1) başlatıcılık (2) güçlendiricilik, (3) sonuçlandırıcılık ve (4) iletişimi denetim altında tutarak, ayırıcılık görevlerini etkili biçimde yerine getirmek durumundadır. Bir okulda, eğitim işgörenleri ve yöneticiler arasında iletişimin artması ile okulun yönetiminin demokratlaşması arasında bağlantı vardır. Yetkeci yönetimlerde iletişim daha sınırlıdır.

Okul yönetiminin, örgüt üzerindeki denetimini sağlamada iletişim önemli yer tutar. İyi kurulmamış bir iletişim ağı örgütte ne olup bittiğine ilişkin olarak yöneticiye bilgi sağlamaz. Bu nedenle örgütte etkili bir iletişim ağının kurulması gerekir. Bir örgüt içinde iletişim formal ve informal olmak üzere iki türlü işler. Formal iletişim kapsam ve kanalların rasyonel ve planlı bir sisteme sokulması ve bilgilerin ve kararların yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya da iki yönlü akmasıdır.

Okulun amaçlarına ulaşması formal iletişim ağının sağlıklı kurulmasına bağlıdır. İletişim bozuk olduğu zaman okuldaki işgörenler neyi nasıl yapacaklarını bilemezler. Diğer yandan informal iletişimin de etki altına alınması gerekmektedir. Bursalıoğlu (1991: 121), informal iletişimin etki altına alınmasının şu koşulların gerçekleşmesine bağlı olduğunu ifade etmiştir:

İletişim süreci sadece dikey değil, yatay da olmalıdır.

Hizmetiçi yetiştirme çalışmaları bir iletişim aracı olarak kabul edilmeli ve buna göre geliştirilmelidir.

Verimli bilgi için haber alma birimleri kurulmalıdır.

Sözlü iletişim tekniklerine daha çok yer verilmelidir.

İletişim engelleri azaltılmalı, kanallar açık tutulmalıdır.

Konferans teknikleri sık kullanılmalı, kişiler arası iletişimi geliştirilmelidir.

Hiyerarşideki her basamağın iletişim yetkileri saptanmalıdır.

İletişim araçları ve malzemenin dağılımı bir plana bağlanmalıdır.

Açıkgöz (1994: 27-28), iletişimi geliştirme yolları olarak; (1) kendinizi tanıyın, (2) farklılığı kabul edin, (3) başkalarını iyi dinleyin, (4) iyi dinleyici olun, bunun için; sözü kesmeyin yargılamayın, yanıtlamadan önce düşünün, konuşanın yüzüne bakın, söylenenler üzerinde yoğunlaşın, önemli noktaların altındakileri arayın, karşınızdaki konuşurken yanıt vermeyin, asla kavgaya dönüştürmeyin, kestirip atmayın ve (5) dönüt alın noktalarını belirtmektedir.

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri konusunda Bursalıoğlu (1991: 122), şunları ifade etmektedir:

Girişimi başkalarından önce ele almak.

İletişime yapıcı görüşlerle başlamak.

Çevresindekilerin katılım ve işbirliğini sağlamak.

Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak.

Katılanların güdülemek.

Başarılan işleri ortaya koymak.

Gereksinim ile doyum arasında, denge kurmak.

Söylentilere gerçeklerle engel olmak.
İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek.
Başkalarının fikirlerine saygı göstermek.
Önemli haberleri yinelemek.
Her iletişim aracından yararlanmak.
Destek ve karşıt güçleri tanımak.
İletişimi aralıksız sürdürmek.

İyi bir iletişim ağı kurmak ve iletişimi sağlıklı bir şekilde sürdürmek için yöneticinin, iletişim engelleri olan (1) konuşan birinin sözünü kesmek, (2) çözümleyici tutum ve (3) dinlememek davranışlarından kaçınması gerekir.

İletişim sürecinde dinlemenin yeri oldukça önemlidir. Yönetici iyi bir dinleyici olmak durumundadır. İyi bir dinleyici olmak için on ilkeyi Açıkalin (1994: 50) (1) konuşmayı kes, konuşurken, dinleyemezsin, (2) konuşanı rahatlat (3) konuşana onu dinlemek istediğini belli et, (4) dikkatini konuşana ver, (5) konuşanı anlamaya çalış (6) sabırlı ol, (7) sakin ol, sinirlenme, (8) eleştiriye açık ol (9) soru sor ve (10) konuşmayı kes, şeklinde sıralamaktadır.

Açıkgöz (1994: 42-45), dinlemeyi geliştirme yolları olarak;

Konsantre olma gücünüzü geliştirin,
Dinlediklerinizin içinde ilgi noktaları yakalayın,
Konuşmacının tavırlarına takılıp kalmayın,
Anafikir üzerinde odaklaşın,
Heyecanınızı bastırın,
Etkin dinleyici olun,
Vücut diline dikkat edin,
Düşünme hızı üzerinde durun,

Dikkat çeken noktaları kendi sözlerinizle ifade edin, demektir.

Etkili bir iletişim için okul yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunan, Açıkalin (1994: 49-50), bu önerilerinde özetle şunları ileri sürmektedir:

İletişim en az iki kişilik bir ekip çabası ile başarılır. Takım arkadaşınızı gözden uzak tutmayın. İletişim anlıktır, bir kez üretilir yinelenmesi olanaksızdır.

Örgüt ortamında iletişim öğeleri olan vücut, ses, sözcükler boyutlarında kendinizi geliştirin. Sözlü iletişimde konuşmaların % 40'ı dudaktan okunur. Dudaklarınızı alıcının göremeyeceği konumlara getirmeyin. Topluluk karşısında konuşurken izleyicilerinizi gözlerinizle tarayın. Okuma ve yazma alanlarında kendinizi yetkinleştirin.

Konuşma ve dinleme alanlarında kendinizi yetkinleştirin, iyi dinleyiciler aynı zamanda iyi konuşmacılardır. Konuşmanın öğeleri olan ses, dil ve görünümünüzü uyumlu kılın. İletişim için uygun ortam ve zamanı yakalayın. Bol bol okuyun ve dinleyin. Etkili olmak isteyen bir okul yöneticisinin eşgüdümleme yeterliğine sahip olması ve örgütünde eşgüdümü gerçekleştirmesi gerekir.

Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının bütünleştirilmesi sürecidir. İşbölümünün önemli olduğu örgütlerde eşgüdüm gerekli ve zorunludur. Okul örgütleri açısından düşünüldüğünde; insan ögesinin önemli olması, çok sayıda işgören ve öğrencinin oulde yer alması ve çeşitli etkinliklerin sergelenmesi ve çok sayıda bireysel çabanın olması, bunların bütünleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu amaçla yönetici eşgüdüm için diğer yönetim süreçlerinin hepsinden yararlanmalıdır. Diğer yönetim süreçleri sağlıklı işlediğinde eşgüdüm kendiliğinden sağlanacaktır.

En iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur. Yönetici, bu özelliği gözönünde bulundurmalı, örgütün amaçları konusunda işgörenleri bilgilendirmeli ve onların katkılarının sonuçlarını görmelerini sağlamalı ve onları takdir etmelidir. İnsan ögesinin önemli olduğu eğitim örgütlerinde etkileme yeteneği olmayan bir yöneticinin etkili olabilmesi güçtür. Yöneticinin etkileme gücüne sahip olması, etkileme yollarını bilmesi gerekir.

Okulda yer alan işgörenleri yönlendirme de ve eşgüdümlemede, başarılı bir yönetici, çeşitli etkileme yolları kullanır. Bu yollardan başvurulacak en sonuncu yol yetkiyi kullanmak olmalıdır.

Bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez.

Yönetici, farklı etkileme yolları kullanmak durumundadır. Bu yollara örnek olarak; öğretim kadrosunu eğitimin amaçları ve planlar konusunda düşünmeye ve yaratıcılığa yöneltme, hizmet-içi etkinliklerle onları geliştirme, bireyleri yeteneklerini geliştirmeleri konusunda özendirme, özgün bir etkileşim, görüş alışverişini ve danışmanlığı sağlamak sayılabilir.

Okul yöneticisi işgörenlerini etkileyebilmek için onları iyi tanımalı, bireysel gereksinimlerini değerlerini, tutumlarını bilmeli ve etkileme stratejisini buna göre belirlemelidir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değerlendirme çok önemlidir. Değerlendirme yönetim sürecinin her aşamasında yer alan bir ögedir. Örgütün belirlenen amaçlara ulaşma derecesini belirlemek değerlendirme ile orasıdır.

Okul yöneticisi, okulda yer bütün etkinlikleri sürekli değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre yeni stratejiler belirlemek durumundadır. Öğrenci ve öğretmen başarısının iyi değerlendirilmesi okullar açısından yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle yönetici objektif ölçütler ile doğru değerlendirme yapabilmeli, yapılmasını sağlamalı değerlendirme sonuçlarından ilgilileri haberdar etmelidir.

Değerlendirmenin en stratejik sorunları, örgüt amaçlarının ne derece açık ve işlek olduğu, üyelerinde bu amaçlara ne derece bağlı bulunduğudur (Bursalıoğlu, 1991:128). Bu nedenle yöneticinin şu noktalara dikkat etmesi değerlendirmenin amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır:

Okulun amaçlarını açıkça belirleyin ve bunları işgörelere ve çevreye iletin.

Amaçların işe dönük olmasına özen gösterin.

Değerlendirmeyi güçleştiren nedenleri ortadan kaldırın.

Objektif ölçütler kullanın ve tarafsız olun.

Değerlendirme sürecine işgöreleri katın, bu yolla onların gelişmelerine katkıda bulunun.

Değerlendirme sonuçlarını ilgililere iletin.

Değerlendirmenin yönetim sürecinin her aşamasında yer alır, unutmayın.

Sürekli değerlendirin ve değerlendirme sonuçlarına göre yeni yollar belirleyin.

Zamanı iyi kullanmak, günümüz yöneticilerinin önünde duran görevlerden biridir.

Yönetici zamanını en iyi ve verimli biçimde kullanmak durumundadır. Yukarıda örnekleri verilen iş planları bu konuda yöneticiye önemli yardımda bulunabilir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da zaman kaybına neden olan bir çok etmen vardır. Bunların bir bölümü kurumdan kaynaklanan, bir bölümü yöneticiden kaynaklanan, bir bölümü de yöneticiden kaynaklanan etmenlerdir. Kurumun norm ve değerlerinin gevşekliği, görev tanımlarının kötü yapılmış olması, otorite yokluğu, göreve geç gelmeler, kötü iç haberleşme, büro ve uzman personelin azlığı gibi etmenler kurumdan kaynaklanan etmenlerdir.

Yöneticiden kaynaklanan ve zaman kaybına neden olan etmenleri Açıklalın (1994: 131), şöyle sıralamaktadır:

Kendinizi değerlendirme biçiminiz.

Yetersiz planlama,

Olayları önceden kestirmede yetersizlik,

İyi tanımlanmamış amaçlar,

Zamanın işlere kötü paylaşılması, yarına bırakma eğilimi

İşlerin hepsini birden yapma isteği,

Doğrudan size ait yanlışlar,

Ayrıntılara çok önem verme,

İşleri çalışmalara dağıtmada yetersizlik,

Her şeyi ve herkesi bizzat denetleme tutkusu,

Başkalarının yapabileceği işleri yapmak,
Bireline uygun olmayan zamanlarda telefon etmek,
Birlikte çalıştığı görevlilerle sık sık tartışmak
Beklenmeyen ziyaretçilerden yakasını kurtaramamak ,
Ön yargılar, saplantılar, disiplinsizlik,
Başkalarını incitmek, küstürmek,korkusu,
Hayır diyememek, dinlemesini bilmemek,yavaş okumak,

Yöneticiden kaynaklanan ve zaman kaybına neden bu etmenler, kurumdan kaynaklanan ve zaman kaybına neden olan etmenleri de etkilemektedir. Bu nedenle yöneticinin bu olumsuzluklardan kurtulması gerekir.

Zamanı etkili yönetmek konusunda uzunca bir öneriler listesi hazırlayan Açıkgöz (1994: 43-167), şu davranışlara dikkat çekmektedir:

Zaman geçirmeyin,şimdi başlayın.

Zamanı bir sınırlılık olarak değil, bir fırsat olarak düşünün

Kaynaklarınızı koruyun ve hesaplı kullanın.

Zaman paradır, değerini bilin.

Zamanı bilinçli kullanma konusunda örnek olun

Acecelilik, sevecenlik, hoşgörülülük, v.b özellikleriniz üzerinde düşünün, kendinizi gözden geçirin,

Zamanı gerilimi azaltacak biçimde düzenleyin,

İşleri bir süreç olarak düşünün ve gözünüzde canlandırın,

Gününüzü planlayın,yapılacaklar listesi hazırlayın ,

Sorunu çözmek için seçenekleri yoklayın,

Öncelikli işleri önce yapın ,

İşleri parçalara ayırın, gerçekten yapmanız gerekenlere zaman ayırın,

Hesapta olmayan durumlara hazır olun ve bunlarla başetmeyi öğrenin ,

Yanınızda beklerken yapabileceğiniz yedek işler bulundurun,

Dakikalarca uğraşın, zamanın farkında olun ve bunlarla baş etmeyi öğrenin ,

Hayır demeyi öğrenin ,

Amaçlı olarak dolaşın,

Birikmiş yazıları gözden geçirin, sınıflayın.

Bilgisayar karşısında veri girmek için değil, dökümleri çözmek için zaman harcayın. Veri girmek sekreterlik işidir.

Kayıtları yıgmayın , dosyalayın,

Masanızın üstünü boşaltın , düzenli tutun,

Mektuplarınızı hızlı gönderin,

Elinize aldığınız bir yazıyı ya havale edin, ya yanıtlayın ya da dosyalayın , bekletmeyin ve bu konuda özenli davranın,

Özörlere sığınmayın,

Telefonları erteleyin ve sonra yanıtlamak üzere kaydettirin,

Büronuzda haberleşmek için bir sistem oluşturun,

Başkasının işine karışanlardan uzak durun ,

Personelle aşırı sosyal ilişkiye girmeyin, gelenleri ayakta karşılayın,

Önemli işleri ertelemeyin,

Okumamız gereken dergi, gazete yazılarına vakit bulamadığınızda onları kesin sonra okumak için saklayın,

Sıkıcı ve güç işleri başarmak için kendinizi ödüllendirin,

Endişelenmeyin, başarmak için nazik olun,

Biyolojik saatinizi ayarlayın (yatma, kalkma, yemek vb.),

Kendinize dinlenme araları verin, eğlence ve oyun zamanlarını planlayın,

Günün sonunda, gününüzü gözden geçirin, değerlendirin.

Zamana ilişkin bu kurallara uyup uymadığınızı gözden geçirin, kendinizi değerlendirin.

Zaman yönetimiyle ilişkili olan bir durumda toplantı yönetimidir. Okullarda başta öğretmenler kurulları olmak üzere zaman zaman çeşitli toplantılar yapılmakta ve bu toplantılarda çeşitli kararlar alınmaktadır. Bu toplantıların verimliliği ve alınan kararların, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine yardım edecek kararlar olması yöneticinin bu toplantıları iyi planlamasına, yönlendirebilmesine ve değerlendirebilmesine bağlıdır.

Toplantılarda alınan kararların, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda olması aynı zamanda bir yönetici değerlendirme ölçütüdür de.

Toplantı, ikiden fazla bireyin yüz yüze iletişimlerini sağlayan bir yönetsel tekniktir.

Genellikle toplantılardan yöneticiler, öğretmenler ve hatta diğer işgören sıkıntı duyarlar.

Bu durumu ortadan kaldırmak ve toplantıları verimli hale getirmek için iyi planlamak ve yürütmek gerekir.

Bu sorunu çözme toplantısını yürütme konusunda Açıköz (1994: 101-104), (1) sorunu belirleyin, (2) sorunu netleştirin, (3) seçenekler geliştirin, (4) tartışmayı tavında tutun, (5) özetleyin, (6) grubun seçtiği çözümün sonucunu kontrol edin, (7) üyelerin yüklenimlerini kontrol edin, (8) üyeler arasında görüş birliği sağlayın ve (9) gizli gündemi dikkate alın, önerilerini sıralamaktadır. Yönetici, toplantı yönetiminde demokratik olayım derken kontrolü elden kaçırmaktan da, katı olmaktan da kaçınmalı, dengeyi korumalıdır. Yönetici toplantıyı, konuyu dağıtmadan ve gelebilecek soruları hesaplayarak, soru saçma bile olsa ciddiyetle yanıtlayarak sürdürmeli, bilmediklerini kabul edebilmeli ve sonunda toplantıyı özetlemelidir.

Açıköz (1994: 118-139), etkili toplantı yönetimi için şunları önermektedir:

Yalnızca gerekli olduğu zaman toplantı yapın.

Kişisel ilişkileri geliştirin.

Toplantıya katılacakların kendilerini hazırlamalarına yardım edin, geniş bir hazırlık süresi sağlayın.

Toplantıları planlarken öğretmenlerle işbirliği yapın ve toplantıyı zamanında başlatın.

Gündemi önceden duyurun ve açık tutun. Eklmeler, çıkarmalar yapabilirsiniz.

Yapılacak görevin tüm üyelerce kavranmasını sağlayın.

Konuya bağlı kalarak, sunumları kısa ve öz tutun.

Toplantı ortamının tümünü kontrol edin.

Toplantı odasını toplantı için özenle hazırlayın.

Uygun mobilyalar seçerek rahat bir ortam yaratın.

Oturma düzenini esnek bırakın.

Toplantılarda araçları (stayt, tepegöz vb.) kullananları kontrol edin.

Toplantıyı bozucu etkenleri ayıklayın.

Kişilerarası etkileşimi kolaylaştırın.

Küçük ikramlarda (çay, pasta, kahve vb.) bulunun.

Grup normlarını dikkate alın.

Öğretmenlerin tartışmalara etkin katılımını sağlayın.

Toplantıyı kontrol altında tutun.

Durgunlaşmış ortamı canlandırmak için yerinde espriler yapın.

Toplantının amacını vurgulayın, belirsizlikten sakının.

Sessizliği okumayı öğrenin.

Tekdüze toplantılardan kaçının, yöntemlerinizi çeşitlendirin.

Yanlış anlaşılmalara yer bırakmayacak şekilde dosdoğru konuşun.

Farklılıklara saygı duyun.

Güvenilirliği güçlendirin.

Konuşma, dinleme, okuma ve yazma iletişim becerileriniz sürekli olarak geliştirin.

Kabul edilen kararları yazın.

Düşüncesini tam olarak ifade edememiş olanlarla toplantı sonrası yapılacak görüşmeleri planlayın.

Katılanları dönüt vermeye çağırın.

Toplantınızı değerlendirin ve kullanışsız uygulamaları eleyin.

Yöneticilerin etkili davranışları göstermek durumunda oldukları bir alanda halkla ilişkilerdir. Halkla ilişkiler, bir örgütün içinde yaşadığı toplumun bireylerine, kesimlerine ya da katmanlarına yönelik ilgisidir.

Okul girdisinin içinde yaşadığı çevreden alan ve yine çıktısını bu çevreye vermek durumunda olan bir sosyal sistem olma özelliği nedeniyle çevresi ve çevredeki halkla ilişkilerde bulunma durumundadır.

Okullar, eğitim sisteminin doğrudan halkla etkileşimde bulunan boyutudur. Eğitim ile halkın doğrudan ya da dolaylı biçimde ilişkisi okulun içinde ve çevresinde gerçekleşir. Okulun diğer örgütlerden ayrılan yanı, müşterisi olan öğrencilerin, üretim sürecinin içinde yer almasıdır. Okuldan mezun olan her öğrenci, okulun halkla ilişkilerinde canlı, hareketli düşünceleri zaman içinde değişen bir öğesidir.

Halkla ilişkiler, reklam ve propaganda ile karıştırılmamalıdır. Halkla ilişkiler, toplumsal sorumlulukları yerine getirmek amacıyla, faydayı artırmak, doğru bilgi ve kaliteli ürün olarak algılanmalıdır. Okul halka çok yakın olmasına karşın, okul yöneticilerinin halkla ilişkileri daha çok çevreden maddi destek sağlamak amacıyla ilişkide yoğunlaşmıştır.

Günümüzde okullar, baskın bürokratik özellikleriyle gittikçe toplumla arası açılan, velilerin ulaşamayacağı, anlayamayacağı, tanıyamayacağı biçimde değişmeye ve hammadesi olan öğrencileri hızla farklılaştırmaya başlamıştır. Okul veli ilişkisi gönüllülükten çok zorunluluk olarak algılanmaktadır. Okul yaşadığı çevreden ayrı olarak düşünülemez. Bu nedenle okul ile çevre arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması, okulun ve okulda olup bitenlerin halk tarafından anlaşılmasının ve desteklenmesinin sağlanması bir zorunluluktur. Yöneticiler halkın okullara ilgisizliğini şikayet etmekten vazgeçerek, halkla ilişkileri geliştirmenin yollarını aramaları gerekir. Bu konuda yöneticiler şunları yapabilirler:

İlginizi okulun içinden çevresine de yöneltin.

Okulda bir halkla ilişkiler takımı kurun (yönetici yardımcıları ve öğretmenlerde).

Hep velinin gelmesini beklemeyin, siz veliye ulaşın (mektuplar, yazıla vb. aracılığıyla).

Çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyerek okulunuzu çevreye açın.

Okulun amaçlarını her fırsatta halka iletin.

Kitle iletişim araçlarından yararlanarak okulunuzu tanıttin.

Okulunuzda gazete, dergi vb. yayınlar çıkararak, bunları çevreye ulaştırın.

Çevre liderleriyle iyi ilişkiler geliştirin, zaman zaman onları ziyaret edin.

Veli toplantılarını iyi kullanın, okul-aile birliklerinden yararlanın.

Okulda olup bitenlerin çevre tarafından doğru olarak bilinmesini sağlayın, olumsuzlukları gizlemeyin.

Başarıyı vurgulayın, sağlayın ve bunu çevreye iletin.

Okul ve sınıf günleri ve geceleri düzenleyin, velileri bu etkinliklere katın.

Okulda yapılan değişiklikler ve başlatılan yenilikler konusunda aileleri doğru olarak bilgilendirin, onları inandırın.

Halk bir yığın değildir. Tek tek bireylerden oluşmuştur. Bu nedenle halkla ilişkilerin temeli insanı anlamaya, insana saygı duymaya dayanır.

Çevreyi bütün özellikleriyle tanımaya çalışın.

Etkili bir yöneticinin göstermesi gereken en önemli davranışlardan biri de kendini ve rolünü değerlendirebilmesidir. Yönetici rolünü ne kadar iyi oynadığını anlamak için kendine şu soruları sorabilmelidir:

Amacın ne olduğunu biliyor muyum?

Çevremdekileri kendi kişisel çıkarım için değil, kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirebiliyor muyum?

Alt ve üst kademeler arasında koordinasyon sağlayabiliyor muyum?

Kurum içindeki yatay ve dikey bağları güçlendirmeye çalışıyor muyum?

Çalıştığım birimin, kurumun tarihçesini, bugünkü durumunu biliyor ve geleceğine ilişkin kestirimde bulunabiliyor muyum?

Kurum içinde ve dışındaki güç öğelerini kurumun amaçlarına hizmet edebilecek biçimde örgütleyebiliyor muyum?

Kurum bir bütün olarak ele alırken, bireyleri de tek tek ele alarak onları birer varlık olarak görebiliyor ve bunu onlara hissettirebiliyor muyum?

Kurum içinde bütün görevlerimde bana yardımcı olacak yeni liderler bulup onları yetiştirerek, yükselmelerini sağlayabiliyor muyum?

Kararlarımı sistemli ve bilimsel düşünüş sonucu olarak alabiliyor muyum?

Eldeki kaynakları en çok yarar sağlayacak biçimde kullanabiliyor muyum?

Personeli uyumlu bir küme halinde hareket ettirebiliyor muyum?

Emir verdiğim, yol gösterdiğim işleri başlattığım kadar izleyebiliyor muyum?

Kendimi yetiştirmeye önem veriyor muyum?

Kendimde bulunmayan niteliklere sahip yardımcıları bulup onlardan yararlanabiliyor muyum?

Personelin benden beklentilerini biliyor muyum?

Bu sorulara ek olarak şunları sıralamak olanaklıdır:

1. Planlı çalışıyor muyum? Uyguladığım planların başarı derecesi nedir?
2. Anlayışlı, hoşgörülü ve sıcak mıyım?
3. Astlarımı anlayabiliyor muyum?
4. İyi çalışmalarını takdir edebiliyor muyum?
5. Personelin kişisel ve mesleki sorunlarıyla ilgileniyor muyum?
6. Öğrenciler ile iyi ilişkiler kurabiliyor muyum?
7. Halkla ilişkiler konusunda yeterli miyim?
8. Toplantıları iyi yönetebiliyor muyum?
9. Okul çalışanları ile yakın ilişkiler kurabiliyor muyum?
10. İletişim konusunda yeterli becerilere sahip miyim?
11. Zamanı iyi kullanabiliyor muyum?
12. Dinlemeyi biliyor muyum?

Kendini değerlendirebilen yönetici, eksikliklerini bulup ortaya çıkarabilecek ve bunları gidermeye çalışacaktır. Bu nedenle yönetici sık sık kendini değerlendirmeli ve alanındaki gelişmeler ışığında kendini yenileyebilmelidir.

BÖLÜM II. YÖNTEM-ALAN ARAŞTIRMASI-BULGULAR VE YORUM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesi için yapılan çalışmalar, detaylı bir biçimde açıklanmış; araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularına yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Bu araştırmanın yürütülmesinde tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada, Lefkoşa'da ki ilkokullarda görev yapan yöneticilerin (müdür, müdür yardımcısı) karşılaştıkları sorunlar ve sorunların nedenlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Bu belirlemeler okul yöneticilerinin görüşlerine dayalıdır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2004-2005 öğretim yılında Lefkoşa'da bulunan ilkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin (müdür-müdür yardımcısı) random olarak seçilen kısmını kapsamaktadır. Araştırma bulgularının gerçekleri bilimsel kriterlere göre yansıtılabilmesi amacıyla, evrenin tamamı, örneklem olarak alınmıştır.

KKTC'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İlkokullar evreni oluşturmaktadır.

KKTC'de İlkokullar

Lefkoşa İlçesi İlkokulları

1. Atatürk İlkokulu
2. Arabahmet İlkokulu
3. Alayköy İlkokulu
4. Akıncılar İlkokulu
5. Değirmenlik İlkokulu
6. Gönyeli İlkokulu
7. Dr. Fazıl Küçük İlkokulu
8. Şht. Tuncer İlkokulu
9. Şht. Ertuğrul İlkokulu
10. Şht. Doğan Ahmet İlkokulu
11. Şht. Yalçın İlkokulu
12. 9 Eylül İlkokulu
13. Gelibolu İlkokulu
14. Necati Taşkın İlkokulu
15. Şht. Mehmet Eray İlkokulu

Magosa İlçesi İlkokulu

1. Canbulat İlkokulu
2. Gazi İlkokulu
3. Karakol İlkokulu
4. Polatpaşa İlkokulu

5. Şht. Hüseyin Akil İlkokulu
6. Şht. Mustafa Kurtuluş İlkokulu
7. Şht. Osman Ahmet İlkokulu
8. Akdoğan İlkokulu
9. Alaniçi İlkokulu
10. Beyarmudu İlkokulu
11. Çayönü İlkokulu
12. Dört Yol İlkokulu
13. Eşref Bitlis İlkokulu
14. Mormenekşe İlkokulu
15. Serdarlı İlkokulu
16. Sütlüce İlkokulu
17. Şht. Salih Terzi İlkokulu
18. Türkmenköy İlkokulu
19. Ulukışla İlkokulu
20. Vadili İlkokulu
21. Yeniboğaziçi İlkokulu

Girne İlkokulu İlkokulu

1. 23 Nisan İlkokulu
2. Ağırdağ- Dağyolu İlkokulu
3. Alsancak İlkokulu
4. Çamlıbel Aysun İlkokulu
5. Dikmen İlkokulu
6. Esentepe İlkokulu
7. Karaoğlanoğlu İlkokulu
8. Lapta İlkokulu
9. Mehmet Boransel İlkokulu
10. Tepebaşı İlkokulu

Güzelyurt İlçesi İlkokulları:

1. Barış İlkokulu
2. Özgürlük İlkokulu
3. Kurtuluş İlkokulu
4. Aydıncık İlkokulu
5. Bostancı Fikri Karayel İlkokulu
6. Doğancı İlkokulu
7. Gemikonağı İlkokulu
8. Lefke İstiklal İlkokulu
9. Serhatköy İlkokulu
10. Yedidalga İlkokulu
11. Yeşilyurt İlkokulu
12. Zümrütköy İlkokulu

İskele İlçesi İlkokulları:

1. Şht. İlker Karter İlkokulu
2. Büyükkonuk İlkokulu
3. Dipkarpaz İlkokulu
4. Kumyalı İlkokulu
5. Mehmetçik İlkokulu

6. Yedikonuk İlkokulu
7. Şht. Mentеш Zorba İlkokulu
8. Yenierenköy İlkokulu
9. Ziyamet İlkokulu

Örnekleme

Araştırma evreni KKTC'de İlköğretim Dairesi'ne bağlı bulunan Lefkoşa Bölgesi Merkez İlkokullarda 2005-2006 öğretim yılında görev yapan okul yöneticileri yani müdür, müdür yardımcılarında oluşmaktadır.

ÇİZELGE 1 Araştırmaya Katılanlara Ait Kişisel Bilgiler

Değişken	Düzyey	N	%
1-Cinsiyetiniz?	Kadın	14	40,42
	Erkek	21	60,6
	Toplam	35	100
2-Yaşınız?	25-35	7	20,3
	36-45	19	54,5
	45-56	9	26,2
	Toplam	35	100
3-Mezun olduğunuz Fakülte veya Yüksekokul?	Öğretmen koleji	21	61,4
	4 yıllık lisans	11	32,3
	Yüksek lisans	3	9,8
	Doktora	-	-
	Toplam	35	100
4-Meslekteki kariyeriniz?	0-5 yıl	3	12,7
	6-10 yıl	12	48,3
	11-15 yıl	10	40,7
	Toplam	35	100
5-Eğitim yöneticiliği alanında herhangi bir hizmetiçi eğitim kursuna katılma durumunuz nedir?	Hiç katılmadım	6	17,5
	1-2 kez katıldım	16	46,9
	3-4 kez katıldım	13	37,5
	5+ kez katıldım	-	-
	Toplam	35	100
6-Eğitim yönetimi ile ilgili kaç eser okudunuz?	Okumadım	6	17,5
	1-2 Eser	16	45,5
	3-4 Eser	10	29,5
	5+ Eser	3	9,5
	Toplam	35	100
7-Okul yöneticisi olarak toplam görev süreniz nedir?	0-3 yıl	13	37,5
	4-6 yıl	8	23,3
	7-9 yıl	7	20,6
	10+ yıl	7	20,6
	Toplam	35	100
8-Okulunuzdaki öğrenci mevcudu ne kadardır?	0-250	16	53,4
	250 üstü	14	47,6
	Toplam	35	100
9-Okulunuzda ortalama olarak sınıf mevcudu ne kadardır?	15-25	16	46,2
	25-40	19	54,8
	Toplam	35	100

ÇİZELGE 2 Ölçek Maddeleri

Ögeler	Maddede Yer Alan İfadeler
1. Öge formasyon eksikliği	1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığuma inanıyorum.
	2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığuma <u>inanmıyorum.</u>
	16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.
	17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanıyorum.
	19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza <u>inanmıyorum.</u>
2.Öge öğretim başarısı	3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine <u>inanmıyorum.</u>
	21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine <u>inanmıyorum.</u>
3.Öge fiziksel durum	6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
4.Öge sosyal çevre	8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza inanıyorum.
5.Öge okul içi insan faktörü	9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanıyorum.</u>
	13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	18- Öğretmenlerin eğitim- öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna <u>inanıyorum.</u>
6.Öge okul dışı insan faktörü	10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanıyorum.</u>
	14- Okulumuzda öğrencilerin velilerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanıyorum.</u>
7.Öge yönetim	4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna <u>inanıyorum.</u>
	5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna <u>inanmıyorum.</u>
	16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma <u>inanmıyorum.</u>
	22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine <u>inanmıyorum.</u>

Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Öncelikle araştırmanın temellendirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için konuyla ilgili literatür (tez, makale, bildiri, kitap, bilimsel araştırma vb) incelenmiştir. Literatür incelenmesinden elde edilen veriler ilkököl yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları sorunlar belirlenmiştir. Daha sonra bu sorunlar; formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okul içi insan faktörü, okul dışı insan faktörü ve yönetim açısından gruplandırılmıştır. Bilgi formu şekline dönüştürülen veri toplama aracı, KKTC Lefkoşa içinde görev yapan yöneticilerden random olarak seçilen 35 kişiye uygulanarak değerlendirilmiştir.

Uygulanan bu anket daha önce 2001- 2002 yılında Nihat ÖZÇELİK tarafından Kırıkkale ilköğretim okulu yöneticilerine uygulanmış güvenilirlik geçerlilik testi uzman görüşleri tarafından yapılmış bir testtir.

Verilerin Toplanması

Araştırmada belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için, araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formunun uygulanmasından 14 Nisan 2005 tarihinde başlanmış, 15 Mayıs 2005 tarihinde tamamlanmıştır. Lefkoşa'da bulunan okul yöneticilerinden random olarak seçilen müdür ve müdür yardımcılara anketler elden ulaştırılmış ve toplanmıştır. Veri toplama aracının uygulanmasında 35 yöneticiye ulaşılmış ve geri dönüşümü sağlanmıştır.

Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

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

Anılan paket programdan yararlanılarak;

1. İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin belirlenmesinde; frekans(f), yüzde(%), aritmetik ortalama(Xor) ve standart sapma(ss) kullanılmıştır.

2. Okul yöneticilerinin; formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okul içi insan faktörü, okul dışı insan faktörü ve yönetim sorunlarına ilişkin görüşleri arasında bazı değişkenler açısından farklılık olup olmadığının belirlenmesinde aritmetik ortalama(Xor), standart sapma(ss), t-testi ve scheffe testi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek, 5'li Likert tipi bir ölçektir. Her bir maddeye verilecek cevap kodları 1.00 ile 5.00 arasında değişmektedir. Cevaplayanların her cümleye ilişkin görüşlerini tamamen katılıyorum, katılıyorum, katılmıyorum, kategorilerinden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 24, en yüksek puan 120 dir.

Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu (4/5) düşüncesinden hareket ederek seçeneğe ait sınırlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Seçenek	Sınırı
Hiç katılmıyorum	1 1.00-1.80
Katılmıyorum	2 1.81-2.60
Kararsızım	3 2.61-3.40
Katılıyorum	4 3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	5 4.21-5.00

ALAN ARAŞTIRMASI BULGULAR VE YORUM

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

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın birinci alt probleminde ilkökul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nelerdir? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken ilkökul yöneticilerinin formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okuldaki insan gücü, okul dışı insan gücü ve yönetimden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri ayrı ayrı boyutlar olarak ele alınmıştır.

İlkokul Yöneticilerinin Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (Xor) ve standart sapmalar çizelge 3'te gösterilmiştir.

ÇİZELGE 3 İlkokul Yöneticilerinin Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

MADELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığıma inanıyorum.	5	15,4	13	40	2	4,6	11	33,8	4	6,2	2,75	1,25
2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığıma inanmıyorum.	3	7,7	14	41,5	3	9,2	4	29,2	11	12,3	2,97	1,23
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.			5	15,4	3	10,8	17	53,8	7	20	3,78	94
17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanıyorum.	1	3,1	7	23,1	2	4,6	16	49,2	2	20	3,6	1,14
19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza inanmıyorum.	18	1,5	6	20	4	10,8	29	44,6	8	23,1	3,68	1,09
Ortalama											3,36	.75

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 3' ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi ilkökul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden ilişkin olarak % 40'ı eğitim yöneticisi olarak "yeterli hizmet öncesi eğitim aldığına" % 49'u "yeterli hizmet içi eğitim aldığına" % 15'i "yeterli bilgi birikimine sahip olduğuna" % 69'u "yeterli deneyime sahip olduğuna" % 21'i de "öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğuna" inanmaktadır. Diğer taraftan okul yöneticilerinin bir eğitim bir eğitim yöneticisi olarak; yaklaşık % 55'i "yeterli hizmet öncesi eğitim aldığına" % 41'i "yeterli hizmet içi eğitim aldığına" % 74'ü "yeterli deneyime sahip olduğuna" % 26'sı "yeterli deneyime sahip olduğuna" % 68'i de "öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğuna" inanmaktadır. Her iki görüşü paylaşanların oranları birbiriyle karşılaştırıldığında, iki görüşün dağılımında farklılıklar olduğu söylenebilir.

Aritmetik ortalamalar açısından ilkökul yöneticilerinin verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde formasyon eksikliği boyutunda ki ağırlıklı ortalamanın "kararsızım" (Xor= 3,36) kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Her bir madde ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise yeterli düzeyde "hizmet öncesi (Xor= 2,75) ve hizmet içi eğitim (Xor= 2,97) alıp almadıkları konusundaki görüşlerinin "kararsızlık" taşıdığını bununla birlikte yeterli deneyime sahip oldukları (Xor= 3,60) ancak yeterli bilgi birikimine (Xor=3,78) ve öğretmenlerin sorunlarını çözebilecek beceriye (Xor= 3,68) sahip olmadıklarını göstermektedir.

Bu durum, ilkökul yöneticilerinin, yeterli düzeyde hizmet içi ve hizmet öncesi eğitim almış olma konusunda kararsız olduklarını yeterli deneyime sahip olduklarını fakat yeterli bilgi birikimini ve öğretmenlerin sorunlarını çözmeye konularında ise kendilerini yetersiz olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. İlkokul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde görüşlerin "kararsızlık" göstermekte olduğu ancak bu görüşler dikkatle değerlendirildiğinde ise hem görüşlerin sınır seviyede olması hem de yeterli bilgi birikimi ve sorunlarına çözüm getirecek beceriye sahip olma konularında kendilerini yetersiz olarak görmeleri, ilkökul yöneticilerinin formasyon yönünden yetersiz oldukları şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (Xor) ve standart sapmalar çizelge 4te gösterilmiştir.

ÇİZELGE 4 İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri

MADDELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum.	7	23,1	12	36,9	4	10,8	7	21,5	2	6,2	2,5	1,25
21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine inanmıyorum.	8	21,5	17	50,8	3	9,2	3	9,2	3	9,2	2,34	1,19
Ortalama											2,47	.86

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 4’ te görüldüğü gibi ilkökul yöneticilerinin % 60’ ı “okulun öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine” ve yaklaşık % 72’ si de “okuldaki derslerin inceleme, araştırma, gözlem, deney gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine” inanmakta ve “katılıyorum” ya da “tamamen katılıyorum” şeklinde görüş bildirmektedir.

Aritmetik ortalamalar açısından değerlendirildiğinde, okulun öğretimdeki başarısı boyutunun ağırlıklı ortalamasının “ katılmıyorum” (Xor= 2,47) kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Her bir madde ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise “okulun öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine” (Xor= 2,50) “okuldaki derslerin inceleme, araştırma, gözlem, deney gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine” inanmaktadırlar.

Bu durum, ilkökul yöneticilerinin % 70’i okullarında ders araç ve gereçlerinin yetersiz olduğunu ve % 80’i de fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğunu belirtmektedirler. Bu durumda okul yöneticilerinin okullarındaki öğretim etkinliklerini başarılı bulmaları bir takım endişelere neden olmaktadır.

İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Fiziksel Durumlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Fiziksel Durumlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (Xor) ve standart sapmalar çizelge 5te gösterilmiştir.

ÇİZELGE 5 İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki Fiziksel Durumlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

MADELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	9	29,2	16	50,8			5	15,4	5	15,4	2,15	1,15
7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	5	15,4	17	5,8	2	4,6	6	16,9	3	9,2	2,51	1,21
15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	14	41,5	15	46,2	1	1,5	2	7,7	1	3,1	1,85	1
Ortalama											2,17	.71

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 5’de görüldüğü gibi ilkökul yöneticilerinin okulun fiziki durumundan kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak yaklaşık % 80’i okullarında “fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna” yaklaşık % 70’i “ ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna” inanmakta ve bu sorunlara olumsuz olarak sunulan ifadelere “katılmıyorum” ya da “tamamen katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde ise okulun fiziki durumuyla ilgili boyutun ağırlıklı ortalamasının “katılmıyorum” ($X_{or}=2,17$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Her bir madde ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise “fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna” ($X_{or}=2,15$) “ders araç-gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna” ($X_{or}=2,51$) ve “maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna” ($X_{or}=1,85$) katıldıkları görülmektedir.

Bu durum ilkököl yöneticilerinin kendi yönetimlerinde bulunan okulların fiziki yönden ders araç-gereçleri yönünden ve maddi yönden yetersiz olduğunu ve okullarında bu durumdan kaynaklanan sorunlarının var olduğu araştırma bulgularında da benzer sorunların varlığı bunu doğrular niteliktedir. Okul yöneticilerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller arasında finansman yetersizliği % 81 araç -gereç eksikliği % 63'tür

İlkokul Yöneticilerinin Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul Yöneticilerinin Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (X_{or}) ve standart sapmalar çizelge 6'da gösterilmiştir

ÇİZELGE 6 İlkokul Yöneticilerinin Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

MADDELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	1	1,5	5	15,4	1	1,5	17	52,3	11	27,7	3,86	1,09
20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza inanıyorum.	5	15,4	13	40	2	7,7	8	2,1	7	13,8	2,8	1,34
Ortalama											3,07	.76

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 6'nın incelenmesinden anlaşılacağı üzere okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak; ilkököl yöneticilerinin yaklaşık % 80'i okullarının “içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların olmadığına” inanırken aynı zamanda yaklaşık % 55'i de “sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olmadıklarına” inanmaktadırlar.

Aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde ise, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara ilişkin ağırlıklı ortalamasının “kararsızım” ($X_{or}=3,07$) kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Maddeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise “ okulun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların olduğuna “katılmadıkları” ($X_{or}=3,86$) buna karşılık “sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olup olmadıkları” konusunda ise kararsız oldukları ($X_{or}=2,80$) görülmektedir.

Bu durum, ilkököl yöneticilerinin okulun sosyal çevresiyle ilgili fazla sorun yaşamadıklarını ancak sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olma

konusunda kararsız oldukları ve çevreden bu konuda yeterince yararlanamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin okul ve çevredeki etkili kuruluşlarla, eğitim amaçlı ilişki kurma konusunda öğretmenleri teşvik etmemekte bu yöndeki çalışmalarını desteklememekte okul ve çevre ilişkilerinde yetersiz kalmaktadır.(Öçal 196;90),

İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (Xor) ve standart sapmalar çizelge 7'de gösterilmiştir

ÇİZELGE 7 İlkokul Yöneticilerinin Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

MADDELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	4	13,8	13	38,5	5	15,4	9	27,7	4	4,6	2,71	1,16
12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inaniyorum.</u>	4	10,8	16	47,7	3	7,7	12	33,8	-	-	2,8	1,21
13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	6	16,9	13	40	2	4,6	14	38,5	-	-	2,65	1,17
18- Öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna <u>inaniyorum.</u>	-	-	5	10,8	3	7,7	20	60	7	21,5	3,92	0,85
Ortalama											2,98	0,6

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 7'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi ilkökul yöneticilerinin okullarında görev yapan insan gücünden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak yaklaşık % 52'si "öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların olduğuna" % 34'ü "öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna" % 57'si "personelden (memur, hizmetli vb) kaynaklanan sorunların olduğuna" % 11'i öğretmenlerin, eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamadıklarına inanmadıklarına inanmaktadırlar. Diğer taraftan okul yöneticilerinin yaklaşık % 32'si "öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların olduğuna" % 59'u "öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna" ve % 39'u da "personelden (memur, hizmetli vs) kaynaklanan sorunların olduğuna" inanmamaktadır. Okul yöneticilerinin yaklaşık % 80'i "öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna" inanmakta oldukları görülmektedir.

Aritmetik ortalamalar açısından bakıldığında da okulda ki insan faktöründen kaynaklanan sorunlara yönelik ağırlıklı ortalamanın "kararsızım" (Xor= 2,98) kategorisinde yer

aldığı gözlenmektedir. Her bir madde ayrı ayrı değerlendirildiğinde “öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna” ($X_{or}= 3,92$) yöneticilerin “katıldıkları” ancak, öğretmen dışındaki diğer insan faktörüyle ilgili olarak “kararsız” oldukları görülmektedir.

Buna göre, ilkökul yöneticilerinin okullarında öğretmenlerden kaynaklanan sorunların az olduğunu ancak öğrencilerden ve özellikle de personelden kaynaklanan sorunlarının olduğunu kabul etmekle birlikte, yeterince emin olmadıkları söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul Yöneticilerinin Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (X_{or}) ve standart sapmalar çizelge 8’de gösterilmiştir.

ÇİZELGE 8 İlkokul Yöneticilerinin Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

MADDELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	8	24,6	15	46,2	1	3,1	6	20	5	6,2	2,37	1,23
11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	6	16,9	10	32,3	3	6,2	14	43,1	2	1,5	2,8	1,21
14- Okulumuzda öğrenci velilerinin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	7	20	19	58,5	2	4,6	5	15,4	1	1,5	2,2	0,99
Ortalama											2,46	0,74

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 8’de görüldüğü gibi ilkökul yöneticilerinin okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak; yaklaşık % 26’ sı “üst makamların yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna” % 49’u “müfettişlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna” % 17’si “velilerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna” inanmaktadır. Diğer taraftan okul yöneticilerinin yaklaşık % 70’i “üst makamların yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna” % 79’u “velilerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğuna” inanmaktadır.

Aritmetik ortalamalar açısından bakıldığında da okul dışı insan faktöründen kaynaklanan sorunların varlığına yönelik ağırlıklı ortalamaların “katılmıyorum” ($X_{or}=2,46$) kategorisinde yer aldığı gözlenmektedir. Her bir madde ayrı ayrı değerlendirildiğinde “üst makamlardan” ($X_{or}=2,37$) ve “velilerden” ($X_{or}=2,20$) kaynaklanan sorunların olduğuna “katılmadıklarını” ancak “müfettişler” ($X_{or}=2,80$) konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

Buna göre ilkökul yöneticilerinin okul dışı insan faktöründen kaynaklanan sorunların olduğuna inanmadıkları bununla birlikte bir derece müfettişlerle sorun yaşadıkları yada yöneticilerin sorun oluşturup oluşturmadığı konusunda emin olmadıkları söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul Yöneticilerinin Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin frekans (f), yüzde(%), aritmetik ortalama (Xor) ve standart sapmalar çizelge 9'da gösterilmiştir.

ÇİZELGE 9 İlkokul Yöneticilerinin Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

MADDELER	1		2		3		4		5		Xor	ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	1	3,1	2	4,6	3	9,2	20	60	9	20	3,86	0,93
5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna <u>inanmıyorum</u> .	2	4,6	12	38,5	4	10,8	13	33,8	5	12,3	3,11	1,18
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma <u>inanmıyorum</u> .	2	4,6	5	13,8	3	6,2	16	50,8	8	24,6	3,77	1,11
22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine <u>inanmıyorum</u> .	2	4,6	6	18,5	6	16,9	15	46,2	6	13,8	3,46	1,09
Ortalama											3,55	0,7

Hiç katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41- 4.20
Tamamen Katılıyorum	4.21-5.00

Çizelge 9'un incelenmesinden de anlaşılacağı üzere ilkökul yöneticilerinin okul yönetiminden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak yaklaşık % 80'i "okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanırken , % 75'i "okul yönetiminin yönetme becerisine sahip olmadığına" ve % 60'ı da "öğrenci velilerinin okul yönetimine güvenmediklerine" inanmaktadır. Diğer taraftan "okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm getirme becerisine" yaklaşık % 43'ü inanırken, % 46'sı inanmamaktadır.

Aritmetik ortalamalar açısından bakıldığında da, okul yönetiminden kaynaklanan sorunların varlığına yönelik ağırlıklı ortalamanın "katılıyorum" (Xor=3,55) kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Her bir madde ayrı ayrı değerlendirildiğinde okul yönetiminin "eğitim-öğretimle ilgili problemleri anladığına inandıkları (Xor=3,86) bununla birlikte "eğitim- öğretimle ilgili problemlere çözüm üretebilme yeteneği" konusunda emin olmadıkları yani "kararsız" (Xor=3,11) oldukları görülmektedir. Ayrıca müdürlerin "okul yönetiminin yönetme becerisi olmadığını" (Xor=3,77) ve "velilerin okul yönetimine güvenmediklerini" (Xor= 3,46) düşündükleri de görülmektedir.

Buna göre ilkökul yöneticilerinin okul yönetiminden kaynaklanan sorunların olduğuna inandıklarını bunun ötesinde yönetimin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamının dışında uygulamada başarılı olamadıklarını kabul ettikleri söylenebilir.

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın alt problemlerinde ilkökul yöneticilerinin okul yönetiminde

karşılaştıkları sorunlar yöneticilikteki görev süreleri değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken ilkökul yöneticilerinin formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okuldaki insan gücü, okul dışı insan gücü ve okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farklılıklar ayrı boyutlar olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma (ss), ve t-testi sonuçları çizelge 10'da verilmiştir.

ÇİZELGE 10:İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığuma inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,48	1,22	0,466	1,495	0,140	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,95	1,25				
2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığuma inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,57	1,21	0,518	1,686	0,097	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,18	1,23				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,52	0,85	0,455	1,958	0,055	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,97	0,97				
17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,15	1,13	0,773	2,830	0,006	*
	4 Yıl- Üstü	21	3,92	1,05				
19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,56	1,12	0,208	0,753	0,454	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,76	1,08				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	3,07	0,67	0,484	2,663	0,010	*
	4 Yıl- Üstü	21	3,56	0,76				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 10'da görüldüğü gibi, yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olanlara 4 yıl ve daha fazla olanların formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre "eğitim yöneticisi olarak yeterli deneyime sahip olduğuma inanıyorum" (t=2,830) görüşü ve formasyon eksikliği boyutunun bütününe (t=2,663) yönelik görüşler arasın $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar eğitim yöneticisi olarak yeterli deneyime sahip oldukları konusunda kararsızlık(Xor=3,07) yeterli deneyime sahip olduklarını düşündükleri görülmektedir. Ayrıca 4 yıl ve daha fazla okul yöneticiliği yapanlar yeterli düzeyde "hizmet öncesi"(Xor= 2,95) ve "hizmet içi eğitim"(Xor=3,18) alıp almadıkları konusunda kararsız olduklarını düşünürken, 3 yıl ve daha az deneyime sahip olanlar yeterli "hizmet öncesi"(Xor=2,48) ve "hizmet içi eğitim"(Xor=2,57)

almadıklarını düşünmektedirler. 3 yıl ve daha az bir süre okul yöneticiliği yapanlarla 4 yıl ve daha fazla görev yapanların farklı kategorilerdeki bu görüş farklılıkları $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı olmamakla birlikte, hemen hemen sınır düzeyinde görülmektedir. Bu yüzden sınır düzeyinde kalan bu farklılıkların, formasyon eksikliği boyutunun genel değerlendirilmesine yönelik görüşlerin anlamlı olmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Bu bulgulara göre okul yöneticiliğinde geçirilen toplam görev süresinin düşük ya da yüksek olmasının ilkökul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara bakış açılarını değiştirdiği söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma (ss), ve t-testi sonuçları çizelge 11'de verilmiştir.

ÇİZELGE 11: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,11	1,22	0,673	2,198	0,032	*
	4 Yıl- Üstü	21	2,78	1,21				
21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,19	1,21	0,262	0,874	0,385	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,45	1,18				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	2,14	0,75	0,576	2,802	0,07	*
	4 Yıl- Üstü	21	2,71	0,86				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 11'in incelenmesinden anlaşılabilirdiği gibi yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olanların, okuldaki öğretimin başarısından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre "öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum" ($t=2,198$) ve "okuldaki öğretimin başarısının genel değerlendirilmesine" ($t=2,78$) yönelik görüşler arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. 4 yıl ve daha fazla yöneticilik yapanlar yeterli düzeyde "öğretim başarısını artıracak hizmetlerin verildiği" ($Xor=2,78$) ve öğretimin başarısının genel değerlendirilmesi ($Xor=2,71$) konularında kararsız olduklarını düşünürken, 3 yıl ve daha az bir süre okul yöneticiliği yapanların ise "yeterli hizmetin verildiğini" ($Xor=2,11$) ve "genel olarak öğretimden kaynaklanan sorunların" ($Xor=2,14$) daha az olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Buna göre, yöneticilikteki toplam görev süresinin düşük ya da yüksek olmasının ilkökul yöneticilerinin okuldaki öğretimin başarısından kaynaklanan sorunlara bakış açılarını değiştirdiği söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma (ss), ve t-testi sonuçları çizelge 12’de verilmiştir.

ÇİZELGE 12: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	1,85	0,91				
	4 Yıl- Üstü	21	2,37	1,26	0,517	1,921	0,059	-
7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,59	1,31				
	4 Yıl- Üstü	21	2,45	1,16	0,145	0,473	0,638	-
15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,93	1,03				
	4 Yıl- Üstü	21	2,79	0,99	0,137	0,537	0,593	-
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	2,12	0,74				
	4 Yıl- Üstü	21	2,2	0,7	0,078	0,435	0,665	-

(*) İşareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 12’de görüldüğü gibi yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olanların okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; gerek fiziksel durumdan kaynaklanan sorunların genel değerlendirmesine yönelik ortalamalar arasında gerekse her bir maddeye ilişkin görüşlerin ortalaması arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Bu durum ilkökul yöneticilerinin okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde okul yöneticiliğindeki toplam görev süresinin bir etkisinin bulunmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma (ss), ve t-testi sonuçları çizelge 13'te verilmiştir.

ÇİZELGE 13: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,96	0,98	0,174	0,631	0,531	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,79	1,17				
20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,67	1,24	0,228	0,675	0,502	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,89	1,41				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	3,31	0,76	0,027	0,128	0,898	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,34	0,9				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 13'ün incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olanların okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre hem okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesinde, hem de bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum ilköğretim yöneticilerinin yöneticilikteki toplam görev sürelerinin az ya da çok olmasının sosyal çevreden kaynaklanan sorunlara bakış açılarını değiştirmedeği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma (ss), ve t-testi sonuçları çizelge 14’te verilmiştir.

ÇİZELGE 14 :İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,81	1,24	0,183	0,627	0,533	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,63	1,1				
12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,93	1,04	0,479	1,81	0,075	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,45	1,06				
13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,85	1,17	0,352	1,204	0,233	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,5	1,16				
18- Öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	4	0,68	0,132	0,610	0,544	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,87	0,96				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	3,15	0,64	0,286	1,925	0,059	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,86	0,56				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 14’te görüldüğü gibi yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olanların okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunların genel değerlendirmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha=0,05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre ilkokul yöneticilerinin okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde yöneticilikteki görev süresinin bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleriyle ilgili görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 15'te verilmiştir.

Çizelge 15: İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,33	1,3	0,061	0,197	0,845	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,39	1,2				
11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,89	1,34	0,152	0,494	0,623	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,74	1,13				
14- Okulumuzda öğrencilerin velilerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	2,33	1,11	0,228	0,917	0,313	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,11	0,89				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	2,52	0,84	0,106	0,564	0,575	-
	4 Yıl- Üstü	21	2,41	0,67				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 15'in incelenmesinden anlaşılacağı gibi yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olan okul müdürleriyle 4 yıl ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okul dışı insan gücü faktörünün genel değerlendirilmesinde, hem de her bir maddeye ilişkin değerlendirmeler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum, ilköğretim okulu müdürlerin toplam görev süresi ne kadar olursa olsun, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açılarının benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalama (X_{or}), Standart Sapma ve t - Testi Sonuçları Çizelge 16'da Verilmiştir.

ÇİZELGE 16. İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilikteki Görev Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Yöneticilik Görev Süresi	N	X _{or}	ss	X ₁ -x ₂	t	P	Anlam
4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,74	1,02	0,207	0,878	0,383	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,95	0,87				
5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,11	1,22	0,006	0,019	0,985	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,11	1,18				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,59	1,19	0,302	1,078	0,285	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,89	1,06				
22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	14	3,44	1,05	0,029	0,106	0,916	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,47	1,13				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	14	3,47	0,73	0,133	0,755	0,453	-
	4 Yıl- Üstü	21	3,61	0,68				

(*) İşareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 16'da görüldüğü gibi yöneticilikteki toplam görev süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan yöneticilikteki, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek okul yönetiminden kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre, ilkökul yöneticilerinin okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde yöneticilikteki toplam görev süresinin bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN BULDUKLARI OKULDAKİ YÖNETİCİLİK SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın alt probleminde ilkökul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar buldukları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, ilkökul yöneticilerinin; formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okuldaki insan gücü, okul dışı insan gücü ve yönetimden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farklılıklar ayrı boyutlar olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul yöneticilerinin, buldukları okuldaki yöneticilik süreleri açısından, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (X_{or}), standart sapma ve t-testi sonuçları Çizelge 17'de verilmiştir.

ÇİZELGE 17: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığımı inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,82	1,34	0,146	0,468	0,642	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,68	1,66				
2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığımı inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,76	1,26	0,429	1,407	0,164	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,19	1,2				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,79	0,88	0,02	0,084	0,933	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,77	1,02				
17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,38	1,13	0,456	1,629	0,108	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,84	1,13				
19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,62	1,13	0,124	0,456	0,650	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,74	1,06				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	3,28	0,73	0,169	0,898	0,373	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,45	0,79				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 17'de görüldüğü gibi buldukları okuldaki yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan okul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, gerek formasyon eksikliği boyutunun bütünü, gerekse bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre, buldukları okuldaki müdürlük süresinin, ilkökul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t – testi sonuçları Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,32	1,17	0,377	1,209	0,231	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,7	1,32				
21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştıma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,29	1,17	0,093	0,313	0,756	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,39	1,23				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	2,33	0,8	1,356	1,610	0,180	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,62	0,289				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 18'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan okul yöneticilerinin, okuldaki öğretimin başarısına yönelik görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre hem okulun başarısının genel olarak değerlendirilmesine, hem de bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum, buldukları okuldaki müdürlük süresi değişkeninin, ilkökul yöneticilerinin, okulun eğitim-öğretim başarısına ilişkin sorunlara bakış açıları üzerinde farklılık oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 19'da verilmiştir.

Çizelge 19. İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,06	3,71	0,199	0,696	0,489	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,26	1,21				
7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,47	1,19	0,07	0,256	0,799	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,55	1,26				
15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	1,79	0,77	0,109	0,435	0,665	-
	4 Yıl- Üstü	16	1,9	1,22				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	2,11	0,68	0,129	0,727	0,470	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,24	0,75				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 19'da görüldüğü gibi buldukları yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan yöneticilerin okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, gerek fiziksel durumdan kaynaklanan sorunların genel değerlendirmesine yönelik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin görüşlerin ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre, ilköğretim yöneticilerin okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde, buldukları okuldaki müdürlük süresinin bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t-testi sonuçları Çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	4	1,05	0,29	1,076	0,286	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,71	1,13				
20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,82	1,31	0,049	0,147	0,883	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,77	1,38				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	3,41	0,82	0,17	0,812	0,420	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,24	0,86				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 20'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olan okul müdürleriyle 4 yıl ve daha fazla olan okul yöneticilerin, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların genel olarak değerlendirilmesinde, hem de bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum yöneticilerin, buldukları okuldaki yöneticilik süreleri değişkenine göre, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açılarının, farklılık göstermediği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri ne ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,68	1,17	0,065	0,226	0,822	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,74	1,15				
12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,91	1,08	0,557	2,161	0,034	*
	4 Yıl- Üstü	16	2,35	0,98				
13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,88	1,12	0,495	1,739	0,087	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,39	1,17				
18- Öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,88	0,91	0,085	0,4	0,690	
	4 Yıl- Üstü	16	3,97	0,8				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	3,09	0,64	0,225	1,520	0,134	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,86	0,55				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 21'de görüldüğü gibi buldukları okuldaki yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan okul yöneticilerinin , okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre yalnızca; "okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum (t=2.161)" görüşü üzerinde, bulunduğu okulda 3 yıl ve daha az görev yapanlarla (Xor=2.91), 4 yıl ve daha fazla görev yapanlar arasında (Xor=2.35) $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bulduğu okulda 3 yıl ve daha az yöneticilik yapanlar, öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların olduğu konusunda "kararsız" kalırken, diğerlerinin bu görüşe "katılmadıkları" ve sorun olmadığını düşündükleri görülmektedir.

Buna göre, ilkokul yöneticilerinin, buldukları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre, buldukları okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında, sadece öğretmenlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların varlığı ile ilgili olarak anlamlı bir fark bulunmakta, diğer insan gücüyle ilgili olarak anlamlı bir farkı bulunmamaktadır.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,54	1,29	0,293	0,947	0,347	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,24	1,19				
11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,93	1,18	0,226	0,74	0,462	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,7	1,24				
14- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	2,18	0,98	0,038	0,151	0,880	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,22	1				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	2,55	0,81	0,16	0,858	0,394	-
	4 Yıl- Üstü	16	2,39	0,69				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 22'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okul dışı insan gücü faktörünün genel değerlendirmesi, hem de her bir maddeye ilişkin değerlendirmeler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum, ilkökul yöneticilerinin, buldukları okuldaki görev süreleri ne olursa olsun, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açılarının benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23 İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Yöneticilik Süresi	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,94	0,98	0,167	0,718	0,476	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,77	0,88				
5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,09	1,14	0,041	0,137	0,891	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,13	1,26				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,74	1,11	0,071	0,255	0,799	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,81	1,14				
22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine inanmıyorum.	3 Yıl- Altı	19	3,24	1,07	0,474	1,781	0,080	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,71	1,07				
Genel Ortalama	3 Yıl- Altı	19	3,5	0,65	0,105	0,602	0,549	-
	4 Yıl- Üstü	16	3,6	0,75				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 23'de görüldüğü gibi buldukları okuldaki yöneticilik süresi 3 yıl ve daha az olanlarla 4 yıl ve daha fazla olan okul yöneticilerinin okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçlarına göre gerek okul yönetiminden kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre, ilkökul yöneticilerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara bakış açıları, üzerinde buldukları, okuldaki yöneticilik görev sürelerinin bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN BULUNDUKLARI OKULDAKİ ÖĞRENCİ SAYISI DEĞİŞKENİNE GÖRE OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın alt probleminde ilkökuller yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar, buldukları okuldaki öğrenci sayısı, değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, ilkökuller yöneticilerinin; formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okuldaki insan gücü, okul dışı insan gücü ve yönetimden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farklılıklar ayrı boyutlar olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (*Xor*), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 24'de verilmiştir.

Çizelge 24: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığuma inanmıyorum.	250 altı	21	2,46	1,19	0,683	2,25	0,028	*
	250 üstü	14	3,14	1,24				
2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığuma inanmıyorum.	250 altı	21	2,81	1,27	0,368	1,191	0,238	-
	250 üstü	14	3,18	1,19				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	250 altı	21	3,51	0,96	0,629	2,872	0,006	*
	250 üstü	14	4,14	0,8				
17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanıyorum.	250 altı	21	3,46	1,07	0,329	1,142	0,258	-
	250 üstü	14	3,79	1,23				
19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza inanmıyorum.	250 altı	21	3,73	1,02	0,123	0,446	0,657	
	250 üstü	14	3,61	1,2				
Genel Ortalama	250 altı	21	3,19	0,67	0,377	2,04	0,046	*
	250 üstü	14	3,57	0,82				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 24'te görüldüğü gibi, bulunduğu okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilköğretim okulu müdürleriyle, 250 den daha fazla olan ilkökuller yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri farklılık göstermektedir.

Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; "eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitim aldığuma inanmıyorum ($t=2.250$)", "eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum ($t=2.872$)" ve "formasyon eksikliği boyutunun bütününe ($t=2.040$)" yönelik görüşler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmüştür. Okulunda 250 den daha fazla öğrencisi bulunan müdürler, eğitim yöneticisi olarak "yeterli hizmet öncesi eğitim aldığı" konusunda kararsızlık ($Xor=3.14$) gösterirken, 250 den daha az öğrenciye sahip olanlar yeterli hizmet öncesi eğitim almadıklarını düşünmektedirler.

Diğer taraftan okulunda hem 250 den daha az hem de 250 den daha fazla öğrenciye sahip olan müdürler "yeterli bilgi birikimine sahip olmama" konusunda aynı görüşte yani, "katılıyorum" kategorisinde olmalarına rağmen ortalamalar arasındaki farkın büyüklüğü nedeniyle fark anlamlı bulunmuştur. Formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesinde ise okullarında 250 den daha az öğrencisi olanlar "kararsız (Xor=3.19)" görünürken, 250 den üzerinde öğrencisi bulunanlar "katıldıklarını. (Xor=3,57)" ifade etmektedirler.

Bu bulgulara göre, okuldaki öğrenci sayısının düşük ya da yüksek olmasının, ilkökul yöneticilerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara bakış açılarını değiştirdiği söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor) standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 25'te verilmiştir.

Çizelge 25: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum.	250 altı	21	2,19	1,27	0,737	2,422	0,018	*
	250 üstü	14	2,93	1,11				
21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine inanmıyorum.	250 altı	21	2,32	1,27	0,033	0,109	0,913	-
	250 üstü	14	2,36	1,1				
Genel Ortalama	250 altı	21	2,23	0,84	0,556	2,69	0,009	*
	250 üstü	14	2,79	0,78				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 25'in incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilkökul yöneticileriyle , 250 den daha fazla olan ilkökul yöneticilerinin, okuldaki öğretimin başarısına yönelik görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre hem okulun başarısının genel olarak değerlendirilmesinde, hem de maddelere ilişkin görüşler arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Okullarında 250 den daha fazla öğrenciye sahip olan okul müdürleri "öğretimin başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiği (Xor=2.93)", ve öğretimin başarısının genel değerlendirilmesi (Xor=2.79) konularında kararsızlık gösterirken, 250 den daha az öğrenciye sahip olanlar "yeterli hizmetin verildiğini (Xor=2.19)", "genel sınavlarda öğrencilerin başarılı olduğunu (Xor=2.19)" ve "genel olarak öğretimden kaynaklanan sorunların (Xor=2.23)" daha az olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkeninin, ilköğretim okulu müdürlerinin, okulun eğitim-öğretim başarısına ilişkin sorunlara bakış açılarını değiştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine, ilişkin aritmetik ortalama (Xor) , standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 26' ta verilmiştir.

Çizelge 26: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	1,97	1,01	0,420	1,425	0,160	-
	250 üstü	14	2,39	1,29				
7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	2,43	1,19	0,175	0,572	0,570	-
	250 üstü	14	2,6	1,26				
15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	1,86	1	0,043	0,171	0,864	-
	250 üstü	14	1,82	1,02				
Genel Ortalama	250 altı	21	2,09	0,65	0,184	1,034	0,305	-
	250 üstü	14	2,27	0,78				

(*) işaretli farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 26 'da görüldüğü gibi buldukları okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilköğretim yöneticileriyle, 250 den daha fazla olan ilköğretim yöneticilerinin, okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek fiziksel durumdan kaynaklanan sorunların genel olarak değerlendirilmesine yönelik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin görüşlerin ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre, ilköğretim okulu müdürlerinin, okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde, buldukları okuldaki öğrenci sayısının bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 27 'de verilmiştir.

Çizelge 27 İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	3,81	1,08	0,118	0,429	0,669	-
	250 üstü	14	3,93	1,12				
20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza inanıyorum.	250 altı	21	2,78	1,36	0,038	0,112	0,912	-
	250 üstü	14	2,82	1,33				
Genel Ortalama	250 altı	21	3,3	0,9	0,078	0,367	0,715	-
	250 üstü	14	3,38	0,77				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 27 'in incelenmesinden anlaşılacağı gibi, buldukları okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilköğretim okulu müdürleriyle, 250 den daha fazla olan ilköğretim okulu yöneticilerinin okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açılarında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların genel olarak değerlendirilmesinde, hem de bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durum, okullarındaki öğrenci sayılarının az ya da çok olmasının, ilköğretim yöneticilerinin, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde, etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (x), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 28' de verilmiştir.

Çizelge 28: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	2,59	1,17	0,263	0,906	0,368	-
	250 üstü	14	2,86	1,15				
12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	250 altı	21	2,73	1,1	0,194	0,723	0,472	-
	250 üstü	14	2,54	1,04				
13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	2,68	1,23	0,069	0,233	0,816	-
	250 üstü	14	2,61	1,1				
16- Öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	250 altı	21	3,92	0,76	0,01	0,045	0,964	-
	250 üstü	14	3,93	0,98				
Genel Ortalama	250 altı	21	2,98	0,65	0,002	0,016	0,987	-
	250 üstü	14	2,98	0,55				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 28'de görüldüğü gibi buldukları okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilköğretim okulu müdürleriyle, 250 den daha fazla olan ilköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunların genel olarak değerlendirilmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre; ilköğretim okulu müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde, okulundaki öğrenci sayısının bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 29'da verilmiştir.

Çizelge 29- İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	2,35	1,18	0,042	0,133	0,894	-
	250 üstü	14	2,39	1,31				
11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	250 altı	21	2,92	1,28	0,276	0,906	0,368	-
	250 üstü	14	2,64	1,13				
14- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	250 altı	21	2,24	0,95	0,1	0,403	0,688	-
	250 üstü	14	2,14	1,04				
Genel Ortalama	250 altı	21	2,5	0,8	0,111	0,596	0,533	-
	250 üstü	14	2,39	0,68				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge29'un incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilköğretim okulu müdürleriyle, 250 den daha fazla olan ilköğretim okulu müdürlerinin, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okul dışı insan gücü faktörünün genel değerlendirmesi, hem de her bir maddeye ilişkin değerlendirmeler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin okuldaki öğrenci sayıları ne olursa olsun, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açılarının benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

İlkoku I Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (*Xor*), standart sapma ve t-testi sonuçları Çizelge 44'de verilmiştir.

Çizelge 30: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Öğrenci Sayısı	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	250 altı	21	3,78	0,98	0,180	0,770	0,444	-
	250 üstü	14	3,96	0,88				
5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna inanmıyorum.	250 altı	21	3,13	1,16	0,064	0,213	0,832	-
	250 üstü	14	3,07	1,25				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	250 altı	21	3,81	1,1	0,097	0,343	0,733	-
	250 üstü	14	3,71	1,15				
22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine inanmıyorum.	250 altı	21	3,38	1,11	0,193	0,704	0,484	-
	250 üstü	14	3,57	1,07				
Genel Ortalama	250 altı	21	3,53	0,66	0,053	0,303	0,763	-
	250 üstü	14	3,58	0,75				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 30'da görüldüğü gibi buldukları okuldaki öğrenci sayısı 250 den daha az olan ilkokul yöneticileriyle, 250 den daha fazla olan ilkokul yöneticilerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek okul yönetiminden kaynaklanan sorunların genel değerlendirmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre, ilkokul yöneticilerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde, okuldaki öğrenci sayısının bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN BULUNDUKLARI OKULDAKİ ORTALAMA SINIF MEVCUDU DEĞİŞKENİNE GÖRE OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Araştırmanın bir başka alt probleminde ilkökul yöneticilerinin, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar, buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre farklılık göstermekte midir? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya cevap aranırken, ilkökul yöneticilerinin; formasyon eksikliği, öğretim başarısı, fiziksel durum, sosyal çevre, okuldaki insan gücü, okul dışı insan gücü ve okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasındaki farklılıklar ayrı boyutlar olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t-testi sonuçları Çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Formasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Okul. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1- x2	t	P	Anlam
1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığımı inanıyorum.	25-Altı	16	2,75	1,27	0,008	0,24	0,981	-
	25-Üstü	19	2,76	1,25				
2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığımı inanmıyorum.	25-Altı	16	2,94	1,32	0,062	0,202	0,840	-
	25-Üstü	19	3	1,17				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	25-Altı	16	3,84	0,77	0,116	0,495	0,623	-
	25-Üstü	19	3,73	1,1				
17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanıyorum.	25-Altı	16	3,56	1,11	0,074	0,259	0,797	-
	25-Üstü	19	3,64	1,19				
19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza inanmıyorum.	25-Altı	16	3,66	1,18	0,041	0,149	0,882	-
	25-Üstü	19	3,7	1,01				
Genel Ortalama	25-Altı	16	3,35	0,75	0,014	0,072	0,943	-
	25-Üstü	19	3,36	0,78				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 31'de görüldüğü gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutlarının 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul müdürlerinin formasyon eksikliğinden. Kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre, gerek formasyon eksikliği boyutunun bütünü, gerekse bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Bu durum, buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutlarının, ilköğretim okulu müdürlerinin formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara bakış açılan üzerinde farklılık oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Öğretimin Başarısına Yönelik Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum.	25-Altı	16	2,38	1,34	0,25	0,799	0,427	-
	25-Üstü	19	2,63	1,16				
21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine inanmıyorum.	25-Altı	16	2,41	1,29	0,134	0,45	0,655	-
	25-Üstü	19	2,27	1,1				
Genel Ortalama	25-Altı	16	2,4	0,94	0,146	0,679	0,500	-
	25-Üstü	19	2,54	0,77				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 32'nin incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutlarının 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okuldaki öğretimin başarısına yönelik görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre hem okulun başarısının genel olarak değerlendirilmesinde, hem de bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum, okuldaki sınıf mevcudu değişkeninin, ilköğretim yöneticilerinin, okulun eğitim-öğretim ile ilgili başarısına ilişkin sorunlara bakış açıları üzerinde farklılık oluşturmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t-testi sonuçları Çizelge 47'de verilmiştir.

Çizelge 33: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki Fiziksel Durumdan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	2,28	1,08	0,251	0,879	0,383	-
	25-Üstü	19	2,03	1,21				
7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	2,78	1,18	0,539	1,822	0,073	-
	25-Üstü	19	2,24	1,2				
-15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	1,81	0,86	0,063	0,264	0,792	-
	25-Üstü	19	1,88	1,14				
Genel Ortalama	25-Altı	16	2,29	0,64	0,241	1,379	0,173	-
	25-Üstü	19	2,05	0,76				

(*) İşareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 33'te görüldüğü gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutları 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul yöneticilerinin, okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek fiziksel durumdan kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesine yönelik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin görüşlerin ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre; ilkökul yöneticilerinin, okulun fiziksel durumundan kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde okuldaki sınıf mevcutlarının bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre

Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 34'te verilmiştir.

Çizelge 34-İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okulun Sosyal Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	3,91	0,96	0,088	0,324	0,747	-
	25-Üstü	19	3,82	1,21				
20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza inanıyorum.	25-Altı	16	2,94	1,37	0,271	0,814	0,419	-
	25-Üstü	19	2,67	1,32				
Genel Ortalama	25-Altı	16	3,42	0,78	0,180	0,860	0,393	-
	25-Üstü	19	3,24	0,89				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 34'ün incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutları 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesinde, hem de bu boyutta yer alan her bir maddeye ilişkin görüşler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Bu durum okullarındaki ortalama sınıf mevcutlarının az ya da çok olmasının, ilkökul yöneticilerinin, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t-testi sonuçları Çizelge 35'te verilmiştir.

Çizelge 35: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okuldaki İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri

Maddeler	Bul.Oku. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	2,69	1,15	0,038	0,138	0,891	-
	25-Üstü	19	2,72	1,18				
12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	25-Altı	16	2,75	1,14	0,204	0,770	0,444	-
	25-Üstü	19	2,55	1				
13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	2,78	1,16	0,266	0,920	0,361	-
	25-Üstü	19	2,52	1,18				
18- Öğretmenlerin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	25-Altı	16	3,91	0,86	0,033	0,155	0,877	-
	25-Üstü	19	3,94	0,86				
Genel Ortalama	25-Altı	16	3,03	0,65	0,1	0,661	0,511	-
	25-Üstü	19	2,93	0,56				

(*) İşareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 35'te görüldüğü gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutları 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Ancak bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunların genel değerlendirilmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha = 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde, okullarındaki sınıf mevcutlarının bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (Xor), standart sapma ve t - testi sonuçları Çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Dışı İnsan Gücünden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Oku. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	2,16	1,17	0,420	1,382	0,172	-
	25-Üstü	19	2,58	1,28				
11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	25-Altı	16	2,81	1,2	0,024	0,081	0,936	-
	25-Üstü	19	2,79	1,24				
14- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	25-Altı	16	2,13	0,98	0,148	0,600	0,551	-
	25-Üstü	19	2,27	1				
Genel Ortalama	25-Altı	16	2,36	0,77	0,181	0,979	0,331	-
	25-Üstü	19	2,55	0,72				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 36'nın incelenmesinden anlaşılacağı gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutları 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açıları arasında farklılıklar vardır. Bununla birlikte bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre; hem okul dışı insan gücü faktörünün genel değerlendirilmesinde, hem de her bir maddeye ilişkin değerlendirmeler arasında $\alpha=0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkı olmadığı görülmektedir.

Bu durum ilköğretim yöneticilerinin, okullarındaki sınıf mevcutları ne olursa olsun, okul dışı insan gücü faktöründen kaynaklanan sorunlara bakış açılarının benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşlerine ilişkin aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma ve t – testi sonuçları Çizelge 37’de verilmiştir.

Çizelge 37: İlkokul Yöneticilerinin Buldukları Okuldaki Ortalama Sınıf Mevcutlarına Göre Okul Yönetiminden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Görüşleri:

Maddeler	Bul.Okul. Ort.Sınıf Mevcutları	N	Xor	ss	X1-x2	t	P	Anlam
4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	25-Altı	16	4,06	0,8	0,396	1,743	0,087	-
	25-Üstü	19	3,67	1,02				
5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna inanmıyorum.	25-Altı	16	3,31	1,15	0,403	1,379	0,173	-
	25-Üstü	19	2,91	1,21				
16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma inanmıyorum.	25-Altı	16	3,88	1,1	0,208	0,751	0,456	-
	25-Üstü	19	3,67	1,14				
22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine inanmıyorum.	25-Altı	16	3,28	1,2	0,355	1,315	0,193	-
	25-Üstü	19	3,64	0,97				
Genel Ortalama	25-Altı	16	3,63	0,68	0,163	0,942	0,350	-
	25-Üstü	19	3,47	0,71				

(*) işareti farkın anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 37’de görüldüğü gibi buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcutları 30 ve daha az olanlarla 31 ve daha fazla olan okul müdürlerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre gerek okul yönetiminden kaynaklanan sorunların genel değerlendirmesine yönelik aritmetik ortalamalar arasında, gerekse her bir maddeye ilişkin değerlendirmelerin aritmetik ortalaması arasında $\alpha= 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlara bakış açıları üzerinde okuldaki sınıf mevcutlarının bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir.

BÖLÜM III.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda getirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

1. İlkokul Yöneticilerinin(müdür-müdür yardımcısı), okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak;

a. İlkokul Yöneticilerinin, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlarının bulunduğu ve formasyon yönünden yetersiz oldukları görülmüştür.

b. İlkokul Yöneticilerinin, okuldaki öğretimin başarısıyla ilgili sorunlara ilişkin olarak; okullarındaki öğretim etkinliklerini yeterince başarılı buldukları; ancak öğrencilerin merkezî sınavlardaki başarısızlıklarını ise bir öğretim sorunu olarak algılamadıkları ve sonuçlarını değerlendiremedikleri görülmektedir.

c. İlkokul Yöneticilerinin, okullarında fizikî durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddî yetersizlikten kaynaklanan sorunlarının bulunduğu görülmektedir.

d. İlkokul Yöneticilerinin, okulun sosyal çevresinden kaynaklanan sorunlarının bulunmadığı; ancak sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olamadıkları ve çevreden bu konuda yeterince yararlanıp destek sağlayamadıkları görülmektedir.

e. İlkokul Yöneticilerinin, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; öğretmenlerden kaynaklanan sorunlarının az olduğu, buna karşın öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan ve özellikle de çalışanlardan (memur, hizmetli vb.) kaynaklanan sorunlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

f. İlkokul Yöneticilerinin, okul dışı insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak; üst makamlarla ve velilerle, sorun yaşamadıkları ancak kısmen deneticilerle sorun yaşadıkları ya da bu konuda kararsız oldukları görülmektedir.

g. İlkokul Yöneticilerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunlarının olduğuna inandıkları, okul yönetiminin eğitim öğretimle ilgili sorunları anlamamanın dışında, uygulamada başarılı olamadıklarını kabul ettikleri görülmektedir.

2. İlkokul Yöneticilerinin, yöneticilik görev süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak;

a. İlkokul Yöneticilerinin, yöneticilikteki görev süresi değişkenine göre, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, yeterli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim almadıklarını düşünürken, yeterli deneyime sahip olma konusunda kararsız; 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürlüğü yapanlar ise yeterli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alma konusunda kararsız iken yeterli deneyime sahip olduklarını düşünmektedirler.

b. İlkokul Yöneticilerinin, yöneticilikteki görev süresi değişkenine göre, okuldaki öğretimin başarısına yönelik sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 4 yıl ve daha fazla bir süre okul müdürlüğü yapanlar, okulda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verilmesi, okuldaki öğrencilerin genel sınavlardaki başarısı ve öğretim başarısına yönelik sorunların geneli ile ilgili olarak "kararsız" görüş belirtirken; 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, yeterli hizmetlerin verildiğini, genel sınavlarda öğrencilerin başarılı olduğunu ve genel olarak öğretimden kaynaklanan sorunların az olduğunu düşünmektedirler.

c. Diğer boyutlar ile ilgili görüşler arasında ise, anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

3. İlkokul Yöneticilerinin, buldukları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;

a. İlkokul Yöneticilerinin, buldukları okuldaki yöneticilik süresi değişkenine göre, okuldaki insan gücünden kaynaklanan sorunlara ilişkin olarak, buldukları okulda 3 yıl ve daha az bir süre okul müdürlüğü yapanlar, öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların varlığı konusunda "kararsız" iken, buldukları 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 buldukları okuldaki yöneticilik süresi değişkeninin anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

4. İlkokul Yöneticilerinin, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri ile ilgili olarak;

a. İlkokul Yöneticilerinin, buldukları okuldaki öğrenci sayısı değişkenine göre, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buldukları okuldaki öğrenci sayısı 500'ün altında olan okul müdürleri, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların varlığı konusunda "kararsız" iken; buldukları okuldaki öğrenci sayısı 500'ün üzerinde olan okul müdürleri ise, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna "katıldıklarım" ifade etmektedirler.

b. İlkokul Yöneticilerinin, buldukları okuldaki Öğrenci sayısı değişkenine göre, okuldaki öğretimin başarısızlığından kaynaklanan sorunlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buldukları okuldaki öğrenci sayısı 500'ün altında olan okul müdürleri, okuldaki öğretimin başarısızlığından kaynaklanan sorunların varlığına "katılmıyorum" şeklinde görüş belirtirken; buldukları okuldaki öğrenci sayısı 500'ün üzerinde olan okul yöneticileri ise, okuldaki öğretimin başarısızlığından kaynaklanan sorunların varlığına "kararsızım" şeklinde görüş belirtmektedirler.

c. Diğer boyutlar ile ilgili görüşler arasında ise, anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

5. İlkokul Yöneticilerinin, buldukları okuldaki ortalama sınıf mevcudu değişkenine göre, okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüş farklılıkları ile ilgili olarak; bütün boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Öneriler

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. İlkokul Yöneticilerinin, formasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları bulunmakta olup; bu konudaki yetersizliklerinin giderilebilmesi amacıyla hizmet içi eğitim etkinliklerinin yararlı olacağı, bu amaçla, Üniversite-Millî Eğitim Bakanlığı iş birliğinden yararlanılabileceği düşünülmektedir.
2. Okullarda fizikî yetersizliklerin, ders araç ve gereçleri yetersizliğinin, maddî yetersizliklerin giderilmesi, okuldaki insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılması ve bütün bunları gerçekleştirebilmek için, okul müdürlerinin yetersizliklerinin giderilebilmesinin büyük önem taşıdığı düşünülmektedir.
3. İlkokulların hem fizikî yetersizliklerinin, hem de ders araç ve gereçlerindeki eksikliklerin giderilebilmesi için, konuyla ilgili mevcut durumun rasyonel olarak analiz edilmesi, eksiklerin ve ihtiyaçların yerinde belirlenmesi ve bu eksiklerin ivedi olarak çözüme kavuşturulması gerektiği düşünülmektedir.
4. İlkokulların maddî yetersizliğin giderilebilmesi amacıyla; mevcut durum göz önünde bulundurularak, kaynakların en etkin ve rasyonel bir şekilde kullanılması, belirli bir ölçüde dahi olsa bu okullara ödenek tahsis edilmesi, ayrıca bu konuda daha fazla kaynak oluşturulabileceği, okul çevre etkileşiminin daha da güçlendirilerek, var olan potansiyel gücün etkin bir şekilde ve okul yararına , kullanılabileceği düşünülmektedir.
5. İlkokulların sosyal etkinlikleri gerçekleştirebilmek için yeterli olanakların bulunmadığı, buna ilişkin olarak çevre ile etkileşimin artırılabilmesi ve okulun sosyal çevresinde var olan kaynakların bu konuda verimli olabilecek bir şekilde kullanılabileceği düşünülmektedir.
6. Öğrenci davranışlarından kaynaklanan sorunların azaltılabilmesi amacıyla, okullarda rehberlik çalışmalarının eksiksiz olarak yürütülmesi, ayrıca, sosyal etkinliklerin artırılması, bunu gerçekleştirebilecek ortamın sağlanması, öğrencilerin enerjilerini yararlı bir takım etkinlikler yoluyla harcamaları, bu amaçla özellikle, eğitsel kol etkinlikleri ve benzeri çalışmalara ağırlık verilmesi ve bu çalışmaların gereklerinin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.
7. Okul çalışanlarından kaynaklanan sorunlar ile ilgili olarak, çalışanların (memur, hizmetli vb.) olumlu yönde motive edilmesi, bu kişilerle etkili bir iletişimin sağlanması ve

çalışmalarındaki verimliliğin artırılabilmesi için, uygun ortam sağlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

8. Denetici mekanizma ve sistemle kısmen 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 azaltılabileceği düşünülmektedir.

9. Öğretmenlerin, okul yönetiminde karar sürecine katılımları artırılmalı, bu konuda öğretmenlerin görüşleri alınmalı ve öğretmenlerden daha fazla verim alma yoluna gidilmelidir.

10. Öğretmen yetiştiren Okul-Üniversite kurumlarda Eğitim Yönetimi ile ilgili derslerin okutulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

11. İlkokul Yöneticilerinin, okul yönetiminden kaynaklanan sorunların var olduğunu kabul etmektedirler. Bu durum, okul yöneticilerinin 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 gerektiğini ortaya koymakta olup; bunun daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

12. Bu konuda yapılacak yeni çalışmalarda, sadece okul yöneticilerinin görüşlerine dayanılarak değil, deneticilerin ve öğretmenlerin de görüşlerinin alınacağı araştırmalar yapılabilir. Bu sayede görüşler arasında karşılaştırmaların da yapılabilmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Açıkalin, Aytaç. Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi, 1977.

: Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği. Ankara: PEGEM Yayın No:10, 1994.

Açıkgöz, Kemal. Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. 1. Baskı İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.

Aksu, Ali. Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi, 1994.

Aktan, Tahir. Kamu İdaresi. Ankara: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:43, 1987.

Aydın, Mustafa. Eğitim Denetimi. Ankara: PEGEM Yayın No:4, 1993.

Eğitim Yönetimi. Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1994.

Aytek, Bintuğ. Yönetim Görevleri. Ankara: Ankara Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:21, 1976.

Balcı, Ali. Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1993.

Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. İstanbul: Fatih Matbaası, 1979.

Başaran, İ. Ethem. Eğitim Yönetim. Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1994.

Örgütsel Davranışın Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:111, 1982.

Temel Eğitim ve Yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:112, 1982.

Barnard, Chaster I. The Function Of The Exucitive. Cambridge: Massachusetts Harvard Universty Press, 1966.

Binbaşıoğlu, Cavit. Eğitim Yöneticiliği. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1983.

Bursalıoğlu, Ziya. "Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik". Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:2, Ankara:1991, s.669-674.

Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93, 1981.

Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PEGEM Yayın No: 2, 1991.

Cafoğlu, Zühal. "Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik". Eğitim Dergisi, Ocak, Şubat, Mart, Sayı:1 Ankara: M.E.B. Yayınları, 1992, s.49-57.

Çelik, Vehbi. "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi" Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:2 Ankara: TODAİE, 1993, s.135-145.

Drucker, Peter F. Etkin Yöneticilik. 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları, 1994.

Ergun, Turgay, Aykut Polatoğlu. Kamu Yönetimine Giriş. Ankara: TODAİE Yayın No:222, 1988.

Fisher, James L, Martha W. Tack. "The Effective College President". Educational Record. V:71, n:1 Win:1990, s.6-10.

Flippo, Edwin B. Principles Of Personel Menegement. Second Edition, Mc. Graw-Hill Book Company, New York:1966.

Getzels, Jacob W, James M. Lipham, Roald F. Campbell. Educational Administration As a Social Process: Theory, Research, Practive. New York: Harger and Row Publishers, 1968.

Güçlü, Nezahat. "Yönetim ve Liderlik". Milli Eğitim Dergisi, Temmuz-Aralık, sayı:128, Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1995, s.25-29.

Hoy, K, G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research and Practive. Third Edition, Randam Hause, New York:1993.

Kaptan, Saim. Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri. Ankara: Rehber Yayınevi, 1993.

Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. 4. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1991.

Kazmier, Leonard J. İşletme Yönetimi İlkeleri. (Çeviren:Cemil Cem vd.) Ankara: TODAİE Yayın No: 178, 1979.

Kocatepe, Beria, Saliha Kocatepe. Ortaöğretim İdareceliği Rehberi. İzmir: İstiklal Matbaası, 1982.

Konan, Necdet. Eğitim ve Liderlik. (Yayımlanmamış Ders Notu), Malatya: İnönü Üniversitesi, 1997.

Kocaoluk, M. Şükrü. Milli Eğitim Bakanlığı İç Hizmet Yönetmeliği. Tarsus: Kocaoluk Basım ve Yayınevi, 1984.

Kocaoluk, M. Şükrü. Milli Eğitim Bakanlığı İlkokul Yönetmeliği. Tarsus: Kocaoluk Basım ve Yayınevi, 1984.

Milli Eğitim Bakanlığı M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1993.

Yöneticiler Semineri Notları. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1988.

Morphet, Edgarl, Roe L. Johns, Theodore L. Reller. Educational Organization And Administration: Concepts, Practies and Issues. Prentice - Hill, Inc. Englewoods Clifs, New Jersey:1967b

Orlosky, Donald E., Lloyd E. Meclary, Arthur Shapira, L. Dean Webb. Educational Administration Today. Harvard Universty Press, Massachusetts: 1966.

Özsoy, Yahya. Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No: 190, 1987.

Peker, Ömer. Yönetici Eğitimi. Ankara: TODAİE Yayın No: 230, 1989.

Reeder, Word G. Okul İdareciliğinin Esasları. (Çeviren: Turhan Oğuzkan), İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1961.

Şen Salim. İşletme Yönetimi: Yönetim Fonksiyonları. Ankara: Ankara Üniversitesi İktisadi Ticari İlimler Akademisi (Ders Notları), 1981.

Tanrıögen, Abdurrahman. "Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler" (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1988.

Tortop Nuri. Yönetim Biliminin Temel İlkeleri. Ankara: TODAİE Yayın No: 224, 1990.

Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi, Genel Esaslar. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları No: 226, cilt:1, 1990.

Tosun, Mustafa. Örgütsel Etkililik. Ankara: TODAİE Yayın No: 196, 1981.

Uluğ, Feyzi. Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü. (Teksir) Ankara: 1985.

Yetim, Azmi. "Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri". Eğitim Dergisi. Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı:2, Ankara: M.E.B. Yayınevi, 1992, s.74-78.

EK- 1

BÖLÜM-İ(KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER)

Lütfen aşağıdaki soruları okuyarak size göre en uygun cevabı gösteren kutuyu "X"ile işaretleyiniz

1-Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

3-Yaşınız?

24 ve daha az

25-35

36-45

36-45

56 ve daha fazla

5-Mezun olduğunuz Fakülte veya Yüksekokul?

Öğretmen koleji

4 yıllık lisans

Yüksek lisans

Doktora

6-Meslekteki kariyeriniz?

0-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16+

7-Eğitim yöneticiliği alanında herhangi bir hizmetiçi eğitim kursuna katılma durumunuz nedir?

Hiç katılmadım

1-2 kez katıldım

3-4 kez katıldım

5+ kez katıldım

8-Eğitim yönetimi ile ilgili kaç eser okudunuz?

Okumadım

1-2 Eser

3-4 Eser

5+ Eser

9-Okul müdürü olarak toplam görev süreniz nedir?

0-3 yıl

4-6 yıl

7-9 yıl

10+ yıl

11-Okulunuzdaki öğrenci mevcudu ne kadardır?

0-150

151-300

301-500

501+

12-Okulunuzda ortalama olarak sınıf mevcudu ne kadardır?

15-25

26-35

36-45

46+

EK - 2

BÖLÜM- II (MESLEKİ SORUNLAR)					
	HIÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet öncesi eğitimi aldığıma inanıyorum.	()	()	()	()	()
2- Eğitim yöneticisi olarak yeterli hizmet içi eğitimi aldığıma <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
3- Okulumuzda öğretim başarısını artıracak hizmetlerin yeterince verildiğine inanmıyorum.	()	()	()	()	()
4- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
5- Okul yönetiminin eğitim-öğretimle ilgili sorunlara çözüm üretmede başarılı olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
6- Okulumuzda fiziki yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
7- Okulumuzda ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
8- Okulumuzun içinde bulunduğu sosyal çevresinden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
9- Okulumuzda öğrencilerin olumsuz davranışlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
10- Üst makamların yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
11- Müfettişlerin yaklaşımlarından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
12- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
13- Okulumuzda personelden(memur,hizmetli vb.) kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()
14- Okulumuzda öğretmenlerin yaklaşımından kaynaklanan sorunların var olduğuna inanıyorum.	()	()	()	()	()
15- Okulumuzda maddi yetersizliklerden kaynaklanan sorunların var olduğuna <u>inanmıyorum.</u>	()	()	()	()	()

16- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma <u>inanmıyorum</u> .	()	()	()	()	()
17- Eğitim yöneticisi olarak yeterli bilgi birikimine sahip olduğuma <u>inaniyorum</u> .	()	()	()	()	()
18- Öğretmenlerin eğitim- öğretimle ilgili sorunları anlamada başarılı olduğuna <u>inaniyorum</u> .	()	()	()	()	()
19- Öğretmenlerin sorunlarına çözüm getirebilecek beceriye sahip olduğumuza <u>inanmıyorum</u> .	()	()	()	()	()
20- Okulumuzda sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için yeterli olanaklara sahip olduğumuza <u>inaniyorum</u> .	()	()	()	()	()
21- Okulumuzda derslerin inceleme, araştırma, gözlem gibi uygulamalı etkinliklerle desteklendiğine <u>inanmıyorum</u> .	()	()	()	()	()
22- Öğrenci velilerinin okul yönetimine güvendiklerine <u>inanmıyorum</u> .	()	()	()	()	()

EK - 3

BİLGİ FORMU

Sayın Okul Müdürü,

Bu çalışma, ilkokullarda yöneticilik yapmakta olan, siz değerli eğitim yöneticilerinin sorunlarını incelemeyi ve tespit edilen sorunlara çözüm üretmeyi amaçlamaktadır.

İlişikte bulunan bilgi formu, iki 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.

Bilgi formunu cevaplamak üzere vereceğiniz bilgiler, sadece bu araştırmanın amacı çerçevesinde kullanılacak, başka hiçbir kişi veya kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle bilgi formuna isim yazmanıza gerek yoktur.

Sorulara vereceğiniz içten ve doğru cevaplarınız için teşekkür ederim.

Mehmet ALP
Y.D.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve
Planlaması Yüksek Lisans Programı