



İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesi

Gözde ÜZEN

KKTC Milli Eğitim Bakanlığı

gozdeuzen88@gmail.com, ORCID: 0009-0005-8979-5704

Özet

Kültürün karmaşıklaşmasıyla birlikte eğitimin kurumsallaşması ve sistemli bir yapıya kavuşması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Eğitim, tarihsel süreç içerisinde toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenerek sürekli değişmiş ve gelişmiştir. Bu gelişim sürecinde çağdaşlaşma, eğitimin sürdürülebilirliği açısından temel bir gereklilik hâline gelmiştir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesinde okul yöneticileri önemli bir role sahiptir. Özellikle ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çok yönlü sorumluluklar üstlenmektedir. Ancak bu sorumlulukların yerine getirilmesi sırasında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında karşılaştıkları sorunları belirlemektir. Araştırmada ayrıca okul yöneticilerinin sorunların çözümüne yönelik hizmet içi eğitim alıp almadıkları ve bu konuda eğitim talebinde bulunup bulunmadıkları incelenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen anket, ilköğretim okullarında görev yapan on iki okul müdürüne uygulanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticileri; öğrencilerin okul giriş ve çıkışlarında güvenliğinin sağlanması, okul binalarının bakım ve onarımı, fen laboratuvarı, müzik odası ve soyunma odası gibi fiziksel alanların oluşturulması, okulun ihtiyaçlarının karşılanması ve hizmet içi eğitim taleplerinin karşılanması gibi konularda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların çözümüne yönelik destek mekanizmalarının geliştirilmesinin eğitim kalitesine olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, okul yöneticileri, eğitim yönetimi, okul sorunları, hizmet içi eğitim, okul yönetimi, eğitim liderliği.

Identification of the Problems Encountered by Primary School Administrators

Abstract

As culture became more complex, the need for institutionalized and systematic education emerged. Throughout history, education has been influenced by social, economic, and technological developments and has continuously evolved. Modernization has become a fundamental requirement for sustaining educational activities under contemporary conditions. School administrators play a crucial role in ensuring the effective implementation of educational objectives. Particularly in primary schools, administrators undertake diverse responsibilities to achieve educational goals. However, they encounter various challenges while fulfilling these responsibilities.

Araştırma Makalesi

Konu: Psikoloji

Makaleye Atf Bilgisi

Usta, Y. Y. (2026). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesi. *International Journal of Social Science (IJSS Journal)*,

(e-ISSN:2548-0685) Vol:10, Issue:47; s. 22-93.

DOI: 10.52096/usbd.10.47.02

Gönderim: 21.04.2026

Kabul: 29.05.2026

www.sobider.net **SİYAL BİLİMLER**
RGİSİ (ULUSLAR ARASI
HAKEMLİ DERGİ)

editorusbd@gmail.com

The purpose of this study is to identify the problems encountered by primary school administrators in their schools. The study also examines whether school administrators have received in-service training for problem-solving and whether they have requested such training opportunities. A questionnaire developed in accordance with the objectives of the study was administered to twelve primary school principals. The collected data were analyzed and interpreted.

The findings indicate that school administrators face difficulties in ensuring student safety during school entry and exit times, maintaining and repairing school buildings, establishing facilities such as science laboratories, music rooms, and changing rooms, meeting school needs, and obtaining requested in-service training opportunities. It is believed that developing support mechanisms to address these issues will contribute positively to the quality of education.

Keywords: Primary education, school administrators, educational administration, school problems, in-service training, school management, educational leadership.

GİRİŞ

Bu bölümde ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları problemlere ve sahip oldukları bilgi düzeyine ilişkin problem durumuna, araştırmanın amacına, önemine, sınırlıklarına ve araştırma konusu ile ilgili kavramların tanımlarına ve kısaltmalarına yer verilmiştir.

1.1 PROBLEM DURUMU

Çağdaş eğitim anlayışı, sürekli yenilenmeyi içeren bir yaşam biçimi olarak eğitimi çağın bilim, teknoloji, sanat ve eğitim ortamına getirmeyi gerektirmektedir.(Bilgen, 1988) Toplumunu oluşturan bireylerin taleplerinde ortaya çıkan bu değişiklik, bir yandan eğitim sistemi aracılığıyla kazandırılan becerilerin bir fonksiyonu olduğu gibi, bir yandan da yeni beceri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim sistemleri, bu yüzden toplumsal taleplerin değişimlerini yakından izlemekle sorumludurlar. (Avcı, 1993, s.85)

Bilgi çağının sürekli değişen ve gelişen koşullarına ayak uydurmak her meslek grubu için önemliyen yöneticiler için bir zorunluluk olmuştur. 21. yüzyılda eğitim kurumları, yöneticiler yeni taleplerle karşılaşacağından eğitilmiş insan tanımı, öğrenme ve öğretme biçimleri, öğrenilen ve öğretilen değişecek, gelişecektir.

Eğitim örgütleri artık, kapalı duvarlar arasında, çevreden kopuk öğretim etkinliklerini yerine getiren örgütler değildir. Aksine, insan yetiştiren açık sistemler olarak, toplumla bütünleşmek, değişim ve gelişimi yakalamak için sürekli öğrenen örgütler olmak zorundadırlar. Etkili örgüt yönetimi üzerindeki çalışmalar, dikkatleri örgüt yöneticilerine çekmiş ve yöneticilerin örgütsel değişim ve gelişiminin sağlanmasında anahtar role sahip olduğu yönünde ortak bir fikir oluşmuştur. (Leithwood and Jantzi, 1999; Woods, 2000).

Türkiye'deki eğitim kurumlarında alt yapı noksanlığı, kaynak noksanlığı, yapısal sorunlar, öğretim çağındaki genç nüfusun fazlalığı, hizmet öncesi ve hizmet içi sürelerdeki yetiştirilme sorunları ve benzeri bir çok önemli sorun okullardaki eğitimi olumsuz etkilemekte ve okul yönetimini güçleştirmektedir. Yapılan birçok araştırma sonuçları okul yönetiminde, okul müdürlerinin etkililiklerine ilişkin sorunlar yaşandığını ortaya koymaktadır (Yıldız, 1996; Bozkurt, 1998).

Okul yöneticilerinin ilköğretim başarısındaki rolünün büyüklüğü yadsınamaz bir gerçektir. Dünyada her alanda olduğu gibi eğitimde de hızlı bir gelişim gerçekleşmektedir. Bu hızlı gelişim doğal olarak okullarda birçok problemin yaşanmasına da sebebiyet vermektedir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin vasıfları sürekli geliştirilmelidir. Çünkü okul müdürleri kendilerini yenilediği oranda çağdaşlaşmakta ve başarılı olabilmektedir. Dünyada müdürlerin sahip olması gereken genel standartlar vardır. Bu standartların tutturulması oranında müdürler kendi okullarının başarısını arttırabilmekte, aksi halde olumsuz olarak bu durum okuldaki eğitime yansımaktadır.

Yaptığım araştırmalar sonucunda, Kuzey Kıbrıs'taki ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin karşılaştıkları problemleri belirlemeye yönelik yapılan hiçbir araştırmaya rastlamadım. Bu araştırmayla Kuzey Kıbrıs'taki İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları problemler saptanmaya çalışılmış ve bulunan bulgular yorumlanmıştır.

1.2 AMAÇ

İlköğretim okulları dünya genelinde birçok sorunla baş başadır. 21. yüzyıla girdiğimiz şu dönemde bu yüzyılın bizlere neler getireceği ve en belirgin özelliğinin ne olacağı konusunda çeşitli varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bu yüzyılın en önemli özelliğinin ise “değişim” olduğu vurgulanmaktadır. Bilgi toplumu adı verilen çağdaş yaşama biçiminde insanların karşılaşacakları değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmeleri için bireylere uygun bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıkların getirilmesi önem taşımaktadır. Bu özellikler de ancak bireylere sürekli ve uygun bir eğitim hizmeti sunmakla sağlanabilecektir. Günümüzde, geçmişten beri süre gelen sorunlar yanında çağdaş yaşamın gerektirdiği eğitimin sunulmaya çalışılması da pek çok sorunu birlikte getirmiştir. 2000'li yıllardaki sosyal yaşamın sorunlarını çözebilmek için okul yöneticilerinin kendilerini yenilemeleri ve sorunlarla başa çıkabilecek kadar donanımlı olması gerekir. Aksi halde kendi yetişme dönemlerinde en iyi eğitimi almış olsalar dahi başarılı olabilmeleri mümkün değildir. Araştırmanın amacı ilköğretim okul yöneticilerinin okullarındaki sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlar karşısındaki tutumlarını belirlemek amaçlanmıştır.

1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitimde çağdaşlaşmasında ve eğitimde verimliliği arttırmada okul yöneticileri büyük bir öneme sahiptir. Okul yöneticilerinin okullarında yaşadıkları problemler öğrencilerin eğitimine de olumsuz yönde yansımaktadır. İyi ve çağdaş bir eğitim ancak okulun problemlerden arındırılmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle bu araştırma, hem alanyazına katkı getirmesi hem de Kuzey Kıbrıs'taki okul yöneticilerinin sıklıkla karşılaştıkları sorunların saptanması açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırmayla Milli Eğitim Bakanlığı'nın, okul yöneticilerine eğitim veren kurumların Kuzey Kıbrıs'taki ilköğretim okullarında yaşanan sorunlarına dikkatlerinin çekilebilmesi ve mevcut yöneticilerle birlikte yönetici adaylarına bu sorunları gidermeye yönelik programlanmış eğitim verilmesi beklenmektedir.

Yine bu araştırmanın diğer eğitim ve hizmet örgütlerine örnek oluşturacağı düşünülmektedir.

1.4 PROBLEM CÜMLESİ

Kuzey Kıbrıs'taki ilköğretim okulu müdürlerinin görev yaptıkları okulla ilgili en çok karşılaştıkları problemler nelerdir?

1.5 ALT PROBLEMLER

1. İlköğretim okulu müdürlerinin okullarında olarak en çok yaşadıkları problemler nelerdir?
2. İlköğretim müdürleri okullarındaki sorunların çözümü için hizmet içi eğitim aldılar mı?
3. İlköğretim müdürleri okullarındaki sorunların çözümü için eğitim talebinde bulundular mı?

1.6 VARSAYIMLAR

Araştırma ile elde edilen verilerin geçerliğine ve güvenilirliğine ilişkin kanıtlar aşağıdaki varsayımlar üzerine kurulmuştur.

1. Seçilen araştırma yöntemi ve teknikleri bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemin çözümlenmesine uygundur.
2. Ankete katılan ilköğretim okulu müdürleri, sorulara içtenlikle doğru yanıtlar vermişlerdir.
3. Alan yazın incelemesi sonucunda elde edilen bilgiler yeterlidir.
4. Örneklem, evreni temsil edecek niteliktedir.

1.7 SINIRLILIKLAR

Araştırma, Güzelyurt İlçesine bağlı okullarda görev yapan ilköğretim okulu müdürlerinin anketlere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır. Araştırmanın sonuçları veri toplama ve anket tekniği ile sınırlıdır.

PROBLEMİN KAVRAMSAL TEMELLERİ İLE İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde eğitim ve yöneticilik ile ilgili temel kavramların açıklamaları, ilköğretim okul yöneticilerinin seçimi ve atanması, yetiştirilmesi, okul yöneticilerinde aranan niteliklerin çağdaşlaşma ile değişmesi, eğitim yöneticilerinin görevleri, yeterlilikleri, okul müdürlerinden beklenen rollerin neler olduğu ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

2. 1 ÖRGÜN EĞİTİM

Geniş anlamda eğitim, kişinin belli bir yaşam tarzını öğrendiği toplumsallaşma ve kültürleşme süreciyle özdeş tutulabilir. Bütün toplumlarda eğitimin amacı, yeni kuşaklara bir kültür birikimini aktarmak, gençlerin davranışını yetişkinlerin hayat tarzı yönünde biçimlendirerek, onları gelecekteki toplumsal rollerine doğru yöneltmektir. En ilkel kültürlerde örgün (formal) eğitim, okul ve öğretmenlik gibi uzmanlaşmış kurum ve işlevler hemen hiç yoktur; genellikle bütün toplumsal çevre ve etkinlikler okul işlevi görür, yetişkinlerin hemen tümü öğretmen konumundadır. Toplamlar karmaşıklaştıkça, kuşaktan kuşağa aktarılacak bilgi birikimi kimsenin tek başına taşıyamayacağı kadar çoğalır, kültür aktarımının daha seçici ve etkin yollarını geliştirmek gerekir. Okullarda ya da okul niteliği taşıyan kuruluşlarda öğretmenliği meslek edinmiş kişilerce sürdürülen örgün eğitim bu gereksinimi karşılar. Eğitimin örgünleşmesiyle birlikte okul, çocukları belirli bir süre için ailelerinden ayırır ve öğrenim, genç kuşakların toplumca onaylanmış bir etkinliği durumuna gelir. (<http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/eğitim>)

2.2 OKULLARIN ORTAYA ÇIKIŞI

Okul, insanların, özellikle çocukların ve gençlerin eğitimi için açılmış, onların öğrenim yapmak amacıyla bir araya geldiği bir yerdir. Bu tanımlamadan iki gerçek ortaya çıkmaktadır: Okul belirli bir yerdir. Bir defada birden fazla çocuğun(veya gencin) eğitim gördüğü, öğrenim yaptığı bir kurumdur.

Modern okulların geçmişi eski Yunanistan ve Roma'ya kadar uzanmaktadır. Fakat eski Yunanistan da bile, öğretim üyelerinin çocuklara tek tek ders verdikleri bir dönem vardı. Söz konusu okullarda, çocukların, gençlerin topluca ders aldıkları 'sınıf' diye bir yer yoktu.

Daha sonraları,eski Yunan bilgeleri,filozofları belirli çevrelerde yerleştiler. Ders vermek amacıyla dolaşmaktan vazgeçtiler. Şimdiki anlamıyla okula yakın kurumlar açtılar. Büyük Yunan Filozofu Eflatun, devamlı olarak üç, dört yıllık süreyle, kurslar halinde ders verdiği bir yer kurup bunu "Akademi" diye isimlendirdi. Böylece okul niteliğindeki ilk kurumlar açılmış oldu. Bu "okul", daha ziyade askeri amaçlarla geçitler, beden eğitimi egzersizleri yapılan jimnazyumdu. Bir süre sonra, Aristo da, halka açık başka bir jimnazyum olan "liseum" da kendi okulunu açtı. Nitekim okul sözcüğünün karşılığı Almanca "gymnasium", Fransızca "lycee" deyimini ve İskoç dilinden kökenli "academy", Eflatun ve Aristo'nun açtığı kuruluşlardan gelmektedir.

Gerçekte, bu okulların ikisi de modern okullara benzemekten uzaktı. Tartışmaların yapıldığı, bazen de konferanslar, hatta söyleşiler halinde ders verilen yerlerdi. 250 yılında, Yunanlılar gramerin bütün gençlere öğretilmesi gereken bir konu olduğunu düşündüler. Gramer okulları açıldı. Bazı ülkelerdeki "gramer olculu" diye tanımlanan orta öğrenim okulları da buradan gelmektedir. Sonradan Yunanlıların etkisinde kalan Romalılar, modern okullara daha çok benzeyen okullar kurdular. Bir Roma okulunda, çocuklar erken uyanırlar, yabancı bir dil öğrenirler ve iyi davranış,örnek yurttaş olma dersleri alırlardı. Başarısızlıkları, hal ve gidişlerindeki düzensizlik, öğretim üyelerine itaatsizlik de kamçıyla cezalandırılırdı. (<http://www.bilgiland.com/icatlar-ve-kesifler/dunyada-ilk-okul-nerede-acildi.html>)

2.2.1 Geçmişten Günümüze Kıbrıs'ta İlköğretim

Kıbrıs'taki eğitim de, Osmanlı Devleti'ne bağlı diğer ülkelerde olduğu gibi din esasına dayanıyordu. O dönem okul düzeni şöyleydi:

I.İptidailer (İlkokullar)

- a. Sıbyan okulları
- b. Vakıf okulları
- c. Özel Okullar

II.Medreseler (Orta ve Yüksek Öğrenim)

İptidailer

Kıbrıs'ta eğitim Osmanlılar döneminde çok kötü şartlar altında başladı. Öğrencilerin oturabilecekleri sandalyeleri, defterlerini koyabilecekleri sıraları bile yoktu. Sıbyan okullarında hem kızlar, hem de erkekler eğitim görüyordu. Kimi okullarda kızlar ve erkekler ayrı sınıflarda ders yaparken, bazı sınıflarda birlikte ders yaparlardı. Okula gidecek çocukların aileleri maddi olanakları doğrultusunda çocuklarını okula törenle gönderirlerdi. Sıbyan okullarındaki okuma süresi 1846'da dört yıl olarak belirlenmiştir. 1869 yılındaki “ Maarif-i Umumiye Nizamnâmesi” ile erkek çocukların yedi, kızların da altı yaşında sıbyan okullarına başlaması ve bu tahsilin onbir yaşında bitmesi esası kabul edildi. Sıbyan okulunda öğrencilerin yaptıkları hatalara öğretmenler tarafından ağır cezalar veriliyordu. Sıbyan okullarında derse, güneş doğduktan biraz sonra başlanır ve öğle ezanı vakti öğle paydosu yapılırdı. Öğrenci bir saati aşmayan öğle paydosundan sonra yine okula gelir, ikinci ezanında tekrar derse başlayıp akşam ezanına kadar devam edilirdi. Hafta sonu tatilleri Perşembe günü öğle ezanından itibaren başlayıp Cumartesi sabahına kadar devam ederdi.

1878 yılında İngilizler adayı devraldıktan sonra, 1880'de göreve başlayan İngiliz Maarif Müdürü'nün politikası kendi deyimiyle şunları öngörüyordu:

“1. Hristiyan okulları için yerel bir yönetim sistemi kurmak,

2. Türk Cemaat okulları için eski metodları yavaşça kökünden sökmek ve öğretmenleri akılcı bir öğretim sistemi uygulamaya ikne etmek.”

İlk olarak Türkler ve Rumlar için iki ayrı Maarif Ercümeni oluşturuldu. Eğitim Ercümeni'nin görevlerinden bazıları da şunlar olarak belirlendi:

- Okul yönetmenliklerinin düzenlenmesi,
- İngiliz Eğitim Baş Müfettişinin Hükümete sunacağı raporların gerektirdiği işlemlerin yapılması,
- Kaza ve köylerde çözümlenemeyen öğretmen ve okul problemlerinin sonuçlandırılması,
- Okul vergileri hakkındaki şikayetlerin incelenmesi.

Maarif Ercümeninin yanında, yöresel iki tip kurul oluşturuldu. Bu kurullar Köy Maarif Komisyonları ve Kaza Maarif Komisyonları'ydı.

Köy Maarif Komisyonlarının görevleri, köylerdeki öğretmenlerin atanmaları ve azilleri, maaşlarının ödenmesi ve köyün eğitim giderlerinin karşılanması için vergi tesbit ve toplanması idi. Kaza Maarif Komisyonlarının görevleri, Köy komisyonlarında yerel olarak çözümlenemeyen problemlerini ve Kazalarında yeni açılacak okulların listesini Maarif Ercümeni'ne bildirmektir.

1920 Maarif Yasası ile de merkezleştirme ve kontrol yönünde daha ileri adımlar atıldı:

- Öğretmen atama yetkisi köy komisyonları yerine valiye devredildi.
- Yasa, Hükümete, öğretmen maaşları için Türk ve Rum toplumlarından vergi toplama yetkisi verdi.
- Öğretmenler ve okullar sınıflandırılarak, resmi maaş baremleri sistemi getirildi.
- Öğretmenlere emeklilik maaşı hakkı tanındı.
- Kur'an kursları şeklinde, bazı kasaba ve köylerde faaliyette bulunan özel okullar kapatıldı.

Böylece bugün ki çağdaş eğitimin pek çok hususunun temeli atılmış oldu.

Kıbrıs Cumhuriyeti'nin kurulması ile eğitimde yepyeni bir dönem girilmiş oldu. Toplumlara kendi iç işlerinde (Eğitim de bu iç işlere dahildi.) özerklik verildi. Her toplumun oluşturacağı Cemaat Meclisi iç işlerden sorumluydu. Kıbrıs Cumhuriyeti anayasası, Merkezi Hükümet tarafından "Cemaat Meclislerine" yılda en az iki milyon Kıbrıs Lirası tahsisini, bu miktarın en az 400,000 KL'nın Türk Cemaat Meclisine verilmesini öngörüyordu. Halbuki Türk eğitiminin daha ilk yıldaki bütçe gideri gelişimler dışında 596.000 KL idi. Amaçları Türk toplumunun eğitimini desteklemek, gelişimine olanak vermemek, Cemaat Meclislerini yaşatmayıp, yerine "Kıbrıs Eğitim Bakanlığı" kurarak eğitimimizi "azınlık eğitimi işleri" yapısında ve bir Rum Bakanlığı içinde kontrol altına almaktı.

Anavatan Türkiye bu durum karşısında, TC Milli Eğitim Bakanlığında üst düzeydeki Eğitim uzmanları Kıbrıs'a gelerek: eğitim politikamızın şekillenip planlanması; müfredat programlarının, TC kurumlarına muadeletine hanel gelmeden, yerel şartlara uydurulması; ve öğretmenlere meslek içi eğitim kursları düzenlemesi konularında önemli hizmetlerde bulundular.

Gün geçtik sonra Kıbrıs'taki Türk Okullarının sayısında artış, eğitim kalitesinde yükselme gözlemlenmeye başladı. Bu gelişim Kuzey Kıbrıs Tür Cumhuriyeti kurulana kadar devam etti.

(Feridun, Hüsnü, Kıbrıs Türk Eğitiminin Tarihçesi 1571-1974)

Kuzey Kıbrıs Tür Cumhuriyeti kurulduktan sonra Kıbrıs Türk milli eğitiminin amacı; Kıbrıs Türk Toplumunun tüm bireylerini Atatürk ilke ve devrimleri ile yurttaşlar arasında bir fikir ve duygu ortaklığını amaçlayan, çağdaşlaşmayı hedefleyen ve Türk milletini milli bilince vardırıran Atatürk

milliyetçiliğine, demokrasi, sosyal adalet ve hukukun üstünlüğü ilkelerine bağlı, bunları koruyan ve geliştiren, Anadolu Türkiye'ye, Türk ulusuna, öz yurduna, toplumuna ve ailesine güçlü bağlarla bağlı, beden, zihin, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı biçimde gelişmiş sağlam bir kişiliğe ve karaktere, sorumluluk bilincine sahip yurttaşlar olarak yetiştirmektir.

Milli eğitim, toplumsal ve bireysel gelişmeyi ve ekonomik kalkınmayı başlatan, hızlandıran, milli kültür değerini geliştireni milli birlik ve bütünlüğü sağlayan en etkili araçtır. Eğitimin bu niteliği dikkate alınarak Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde çağdaş ve güçlü bir eğitim sistemi oluşturulmuştur. Hızla artan okul ve öğretmen sayısı ile okullaşma oranı, KKTC'de eğitimde yüksek bir standarda ulaşmasını sağlamıştır.

2.3 Eğitim Yönetimi Kavramının Dünyada ve Türkiye'de Ortaya Çıkışı

Eğitim yönetiminin gelişimi modern sosyal bilimler ve yönetim biliminin tarihi gelişimine paralel bir evrim geçirmiştir. Murphy (1993) ABD'deki eğitim yöneticisi yetiştirme girişimlerinin tarihini üç ana aşamaya ayırmaktadır: 1820-1900 arası şu anda bizdeki duruma benzer bir Çıraklık Modeli evresi, 1900-1946 arası Taylorcu Bilimsel Yönetim evresi ve 1946-1985 arası Davranış Bilimleri Evresi. Öte yandan, Björk ve Ginsberg'e göre (1995), 20 yüzyılın başlarında üniversiteye entegre edilen yönetici yetiştirme programları üniversitelerin klasik disiplinleri tarafından kabul görmedi. İkinci sınıf bir çalışma alanı olarak görüldü ve sonuç olarak sınırlı bir akademik prestije sahip oldu. Bu algıyı ortadan kaldırma dürtüsüyle, eğitim yönetimi programlarını yürüten akademik-entellektüel çevreler yavaş yavaş yerleşik disiplinlerde olduğu gibi kuramsal çalışmalara yöneldiler. Özellikle 1950-70 arası, eğitim yönetimi alanı bilimsel görünme kaygısıyla sosyal bilimlere hakim olan pozitivist tonu aynen kendisine uyarladı. Pozitif bilimlerin nicel araştırma ve bilgi üretme yöntemleri benimsendi, kuram uygulamaya tercih edildi, değişik durumları açıklayabilecek tek bir model arayışına girildi, görgülcülük, yordama ve bilimsel kesinlik kavramları istisnasız kabul gördü.

Eğitim yönetimi alanının Türk üniversitelerinde bir çalışma alanı olarak ortaya çıkması 1960'ların sonlarında gerçekleşmiştir. Ve bu yıllarda özellikle ABD'de eğitim yönetimine hakim olan davranış bilimleri paradigması ülkemizde yeni kurulan bu programlara aynen yansdı ve Eğitim Bilimleri kavramı ortaya çıkmış oldu. Bu yolla önce "eğitim" *bilimselleştirildi*, dahası ismin çoğul kullanılmasından da eğitim alanı içinde yer alan eğitim yönetimi, program geliştirme, rehberlik ve

psikolojik danışma gibi alt alanların her biri ayrı ayrı bilimler yapıldı. Ve bu bilimlerin her birisi ayrı ayrı bölümlerde örgütlendi. Bu geleneğin tipik bir yansıması olarak kuram uygulamaya tercih edildi. Yönetici yetiştirme işi adayların örgüt, yönetim, liderlik gibi bazı alanlarda belirli bir bilgi setiyle donatılması ile yeterli görüldü. Dahası, lisans düzeyinde açılan eğitim yönetimi programları yoluyla bir çalışan olarak okulun gerçeklerini bilmeyen ve 18 yaşında programa başlayıp 22 yaşında programı bitiren gençlerin okullara yönetici olarak atanması beklendi. Ancak, istisnalar hariç, bu talep uzun yıllar Milli Eğitim Bakanlığı tarafından benimsenmedi.

2.4 EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere eğitim yöneticisi denir. Her eğitim yöneticisinin amacı, bakanlığımızın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de her eğitim yöneticisinin belli yeterliliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir. Okul yöneticisi olarak tanımlanan iş gören yasal metinlerde “müdür” olarak da ifadelendirilir.

2.5 GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE OKUL LİDERLİĞİ

1920’lerde pedagojiye yönelik değerler ağırlıklı iken 1930’larda “bilimsel yöntemin” etkisi görülmeye başlanmıştır. 1940 ve 1950’lerin ilk döneminde liderlik demokratik ve güçlü toplumda eğitimin önemini vurgulayan yurtsever değerleri benimsemektedir. 1950 ve 1960’larda soğuk savaşın da etkisiyle okullarda akademik mükemmellik özellikle matematik ve bilime yoğunlaşmıştır. 1970’lerde sosyal sorunların artması nedeniyle liderler, ekonomik kaygılardan uzaklaşarak, okulun diğer sorunlarına çözüm aramaya başlamıştır. (Lucas, 2001) Bu yıllarda teknik ve insani gücü ön plana alan okul liderliği, 1960’lara kadar öğretimden ayrı düşünülmüştür (Sergiovanni, 1995). 1980’lere gelince ekonomik rekabet nedeniyle liderler tekrar akademik başarı ve iş yaşamına öğrenciyi hazırlamaya yoğunlaşmışlardır (Lucas, 2001)

1980’lere kadar okulları da etkisi altına alan geleneksel kuram, bürokrasiye ve personel otoritesine dayanır. Bilimsel yönetimin etkisiyle okul fabrika olarak görülür; kimin neyi yapacağına ait kurallar, dayatma, prosedür, düzenlilik ve biçimsel beklentiler bürokratik otoritenin örnekleridir. Otoritenin bu biçimi öğretmenlere uygulandığında olumsuz bir sonucun ortaya çıkması olasıdır. Bürokrasi ve personel otoritesi dışsaldır ve öğretmenler dışsal olarak güdülenir. İkinci olarak

geleneksel kuram standardize edilmiş ve rutinleştirilmiştir. (Sergiovanni, 1995; Şimşek, 1997). 1970’li yıllardan itibaren bilgi toplumuna geçiş aşaması ve örgütsel kültür kuramının yönetim alanına girmesiyle sözü edilen geleneksel anlayış değişmeye başlamış, okul liderliğine verilen önem artmış ve yeni liderlik yaklaşımları artaya atılmıştır.

1980’lerden sonra alanyazın okul yönetimi ve liderliği için yoğun bir şekilde vizyon ve misyon düşüncesine odaklanır. Okulda anahtar kavramlar öz, misyon, vizyon ve etkili kültür ve iklimdir (.Holmes, 1993). Geleneksel kuramda yönetsel olarak sıkı fakat kültürel olarak gevşek olan okulların, bu yıllarda yönetsel olarak gevşek, kültürel olarak sıkı olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu anlamda öğretmenler ve öğrenciler yönetsel sistem ve kurallardan ziyade daha çok değerler ve inançlarla sıkı ilişki içinde olurlar, bu şekilde başarı gösterirler (Sergiovanni,1995).

1980’den sonra okul liderliğinde diğer alanlarda gündemde olan liderlik stilleriyle birlikte öğretimsel liderlik kavramı da gündeme gelmiş ve önemli bir liderlik kavramı olarak güncelliğini korumuştur. Bunun yanında vizyoner liderlik, stratejik liderlik, moral liderliği, sürdürücü ve dönüşücü liderlik , kültürel liderlik gibi liderlik stilleri okul örgütlerinde ele alınan konular olmaktadır.

2.5.1 Okul Yöneticilerinde Aranılan Niteliklerdeki Değişimi

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde insanlık, bugüne kadar yaşamadığı seviyede ve hızla değişim yaşamıştır. Bu değişim yapılar, anlayışlar ve her alandaki uygulamalarda görülmektedir. Toplumsal yaşantıda, teknoloji ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay, hatta bir gün içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha iyisini, işlevselini, hızlı ve etkilisini arama çalışmaları yönetimde de görülmektedir. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında yönetimin kalitesini artırmayı da içermektedir. Yönetimin etkililiği ve kalitesi insanların ve insanların içinde bulunduğu hayatın da kalitesine ve refahına hizmet etmektedir.

Değişimin kendi yapısının değiştiği “gelecek hemen gelmek üzeredir” sloganının geçerli olduğu söylenebilir. Hedefleri ve idealleri olan, insanların çağın refah standartlarına

ulaştırmayı amaçlayan toplumların değişimi “isteğe bağlı” değil, bir gereklilik, zorunluluk ve olağan bir süreklilik olarak algılanması beklenir. Eğitim yöneticilerinin bu gerçeği göz önünde bulundurarak yöneticilik alanlarıyla ilgili yaşanan ve yaşanacak olgulara göre yapısal ve davranışsal düzenlemelere gitmeleri beklenir. Bunun da ötesinde yöneticilerin, olayları sadece takip eden değil, olayları hazırlayan, oluşturan ve geleceği kendisi kestirerek yenilikleri başlatan ve geliştiren bir lider konumunda olmaları gerekir. Değişimi doğru algılayan toplumların lider ve yöneticilerinin davranışı bu olmalıdır.

Geleceğin toplumu, eğitim sistemlerinin yetiştireceği insan tipine göre şekil alacaktır. Ülkeler, küreselleşme sürecine göre eğitim sistemlerini uyarlama ve küreselleşen dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içindedirler (Çelik, 1995:557). Bu çabayı ortaya koymada eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütlerde insan kaynağı uygulayıcısı, küreselleşme sürecine giren örgütlerin merkezinde bulunur (Burke, 1997:73). İnsan kaynağı uygulayıcısı için Rhinesmith’in kitabı (1996) altı anahtar yeteneğin global akıl gelişimi yönüne odaklanmıştır. Bunlar; rekabetçi yönetim, karmaşıklık, örgütsel hiyerarşi, çoklu kültürel takım, öğrenme ve değişimdir. Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle kalitede rekabet edebilir duruma getirmek, çağdaş bir örgütsel hiyerarşiyi oluşturmak, okulların her birini farklı kültürel ortamların etkilediğini göz önünde bulundurarak, öğretim ve yönetim stratejileri geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir.

Toplumlar ve toplum içindeki örgütler değişim gerçeğini kabullenerek etkililiklerini sürdürebileceklerdir. Sürekli yeni değişikliklerin görüleceği bir gelecekle yüzyüze bulunmaktadır (Morgan, 1989:32; Ehrlich, 1997:87). Değişim yenilikçiliği, yenilikçilik de insanların potansiyel yaratıcılıklarının serbest bırakılmasını gerektirmektedir. Değişim günlük menümüzün değişmeyen parçasını oluşturur (Morgan, 1989:33). Hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin, okulların, değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülememektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır.

Okul yöneticisinin “okulumu daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı uygun cevaplara göre okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu yönetmesi beklenir. (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>)

Çağdaş yöneticide yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi insan ilişkileri becerisinin birlikte bulunması zorunluluğu vardır. Bu özellikler teori-uygulama ilişkisini de zorunlu kılmaktadır. Okul eğitiminden geçmemiş, sadece öğretmenlik esasına dayalı okul yöneticiliği, okulların etkin ve verimli çalışmasını sağlamada başarısız kalmakta klasik eğitimci olmaktadır. Nitekim bazı araştırmalar, okul müdürlerinin yönetici davranışlarının, okulun verimliliğini istenen seviyeye çıkarabilecek nitelikte olmadığını göstermektedir. Günümüzün okul yöneticisinin, “çağdaş yönetici” olabilmesinin asgari şartı, okul müdürlerinin “okullu” olmalarıdır. Çünkü, çağdaş okul yöneticisi;

- kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- etkili iletişim becerisine sahip,
- liderlik özellikleri baskın,
- anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
- felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,
- iletişim teknolojisine hakim,
- beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- eğitime inanmış yöneticidir.

Ayrıca çağdaş eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağına farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla ödevlidir.

Yapılan bir çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan sonuç olarak günümüz eğitim yöneticileri için aşağıdaki yorumlardan söz edilebilir:

Okul müdürü adayları öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin idarî davranışları çağdaş yönetim ve liderlik davranışlarından çok, klâsik ve geleneksel yöneticilik yaklaşımına uygunluk göstermektedir. Buna karşılık, okul müdürlüğü sınavını kazanmamış ve eğitim yöneticiliği kursunu almamış öğretmenler, okul müdürlerinin idarî davranışlarını genelde çağdaş yöneticilik yaklaşımına uygun bulmaktadır. Bu sonuç, eğitim yöneticiliği sınavı ve eğitim yöneticiliği kursunun, yönetim uygulamalarını değerlendirme bakımından önemli bir husus olduğunu kanıtlamaktadır. Eğitim yöneticiliği kursundan geçerek, “okullu” olan öğretmenlerin, teori-uygulama çelişmesini daha rasyonel bir şekilde değerlendirebildikleri söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, okul müdürleri;

- güçlerini mevzuattan alarak, “mevzuat bekçiliği” yapmaktadırlar,
- öğretmenlere “rehberlik” yapmamaktadırlar,
- okulda ortaya çıkan bir problemi, problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmemektedirler,
- öğretmenlere danışarak işlerini yürütmemektedirler,
- değerlendirmelerinde “tarafı” davranmaktadırlar,
- “iş analizi” sürecini işletmemektedirler,
- daha çok formalitelere değer vermektedirler,
- “biz bilinci” ile “iş birliği bilinci”ni geliştirmekte yeterli değildirler.

Eğitim yönetiminin “çağdaş yönetim yaklaşımı”na uygun düşmeyen bu davranışları, okul müdürlerinin “geleneksel yönetici rolleri”ni sürdürdüklerinin işaretlerini vermektedir. (Okutan, Mehmet. Milli Eğitim Dergisi. Sayı 157)

2.6 OKUL YÖNETİCİLERİNİN SEÇİMİ VE ATANMASININ KOŞULLARI

Okul yöneticilerinin seçimi ve atanması konusunda da yapılması gerekenleri, kısa ve orta vadede yapılması gerekenler ile uzun vadede yapılması gerekenler olmak üzere iki ana başlıkta toplayabiliriz. Kısa ve orta vadede okul yöneticileri, en az lisans düzeyinde eğitim gören ve belli

bir süre başarılı öğretmenlik yapan öğretmenler arasından tamamen objektif ölçütler esas alınarak, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde seçilip atanmalıdır. Okul yöneticiliğine seçim ve atama yapılırken esas alınacak olan objektif kriterler belirlenirken yönetimin “bilim” boyutunun yanında “sanat” boyutunun da dikkate alınması gerekir. Çünkü yönetim hem bir bilim hem de bir sanattır. Okul yöneticileri atanırken kesinlikle siyasal, ideolojik vs. saiklerle atama yapılmamalıdır. Yönetimin (= İdarenin) tüm eylem ve işlemlerinin yargı denetimine tabi olması “hukuk devleti” olma ilkesinin olmazsa olmazıdır. Bu durumda Milli Eğitim Bakanlığı, MEB’e bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerini Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ni hazırlarken bu konuda verilmiş yargı kararlarını (özellikle Danıştay kararlarını) dikkate almalı ve bu kararların yol göstericiliğinde düzenleme yapmalıdır.

Eğitim yöneticisi olarak atanacak kişi, atandığı okulda birçok görev ve sorumluluk yükleneceği için belirli kriterlere göre özenerek ve dikkatlice seçilmelidir.

Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Şartlar aşağıda belirtilmiştir: (M.E.B., Tebliğler Dergisi 1985, s:801)

İlköğretim okulu yöneticisi olarak atanacak adaylarda aranacak genel şartlar :

- a) Yüksek öğrenim görmüş olmak,
- b) Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfında olmak ve bu sınıfta görev alacaklarda aranan nitelikleri taşımak,
- c) Atanacağı kuruma branşı itibariyle öğretmen olarak atanabilecek nitelikte olmak,
- d) Memuriyete engel olacak derecede olmasa dahi (taksirli suçlar hariç) hapis cezasına mahkum edilmemiş ve son beş yıllık hizmet süresi içinde aylıktan kesme (maaş kesimi dahil) cezasından daha ağır disiplin cezası almamış veya idari görevi adli ve idari soruşturma üzerinden alınmamış olmak,
- e) Kurumların özel mevzuatında belirtilen şartları taşımak,
- f) Son üç yıllık sicil notu ortalaması iyi dereceden aşağı olmamak,
- g) Zorunlu hizmet bölgesi dışında kalan yerlerdeki kurum müdürlüklerine atanacaklar için ilgi mevzuatı gereğince zorunlu bölge hizmetini yapmış veya bu hizmetten muaf sayılmış olmak.

2.6.1 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki Durum:

KKTC’de Müdür ve Müdür Muavini olarak atanacak kişilerin “Öğretmenler Yasası”nda belirtilen şu maddelerdeki niteliklere sahip olması gerekmektedir:

- (1) Müdür olarak atanabilmek için en az iki yıl süreyle, Müdür Muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az on yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak;
- (2) Müdür muavini olarak atanabilmek için en az yedi yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.

2.7 EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ

Görev, bir işin gerçekleştirilebilmesi için bir kişiye iş yükü kapsamı içinde verilen işlem ve eylemlerdir. (Başaran, 1985, s.55) Okul içerisinde okul yöneticileri en çok görevi üstlenen kişilerdir. Okul yöneticileri öğrencilerden, öğretmenlerden, okulda çalışan diğer çalışanlardan, okul binasından ve daha okulun düzenli bir halde eğitim-öğretime devam edebilmesi için birçok şeyden sorumludurlar. Sorumlulukları altında olan bu hususların görevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmelerini sağlamak okul yöneticisinin en önemli görevidir. Bu durumu göz önünde bulundurduğumuzda okul yöneticilerinin ne kadar ağır görev sorumluluğuna sahip olduklarını anlamak mümkündür.

Okul müdürü Milli Egitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Egitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir. Okulda çalışan personelin yasal görevleri, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanır: (Taymaz,2003:86–89).

1. Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetir ve temsil eder.
2. Okulda çalışmalarını açık sistem kurallarını dikkate alarak yapar.
3. Sorunları çözmek üzere ilgililerin katılımı ile karar verir.
4. Milli eğitimin amaçlarını analiz ederek okul amaçlarını saptar.
5. Okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik planlar hazırlar.
6. Planların uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturur, kurar.
7. Personelin is tanımlarını yapar, yetki ve sorumluluklarını belirler.
8. Milli eğitimin saptanmış temel ilkelerine uygun çalışmalar yapar.
9. Okulu çevreye tanıtıcı etkinliklerde bulunur, vizyon geliştirir.
10. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurar, misyonunu yerine getirir.
11. Okulun gelişimini sağlamak üzere araştırmalar yapar, yaptırır.

12. Ekip çalışması ruhunu geliştirir, ilgililerle is birliği yapar.
13. İletişim ağını kurar, formal ve informal iletişimi sağlar.
14. İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları belirler, uyar.
15. Personeli çalışmaya isteklendirmek üzere moralini yükseltir.
16. Okulda çalışanların doyumunu sağlamak üzere güdüler.
17. Okulda bireyler ve birimler arasında esgüdüm sağlar.
18. Okul ile ilgili toplantılara ve kararlara katılır, ilgilileri bilgilendirir.
19. Gelisme sağlamak ve kaliteyi artırmak üzere stratejiler belirler.
20. Sosyal ve ekonomik gelişmeler uyum sağlayacak değişiklikler yapar.
21. Personeli rehberlik yapar, hizmet içinde yetistirilmelerini sağlar.
22. Personelin performansını değerlendirir, mesleki yardımda bulunur.
23. Okulun sağlıklı olarak yasayabilmesi için ihtiyaçlarını karşılar.
24. Okulda olumlu bir iklim oluşturmak üzere çalışmalar yapar.
25. Okul kültürünü geliştirecek etkinlikler düzenler, çevreye tanıtır.
26. Yönetmelik ilkelerini benimser ve uygun davranışlar gösterir.
27. Okulda savurganlığı önleyici önlemler belirler ve uygular.
28. Okula atanan personeli göreve baslatır, ilgililere bildirir.
29. Personelin nakil, yer degistirme ve ayrılma işlemlerini yapar.
30. Stajyer öğretmenlerin ve aday memurların yetistirilmelerini sağlar.
31. Personelin alanında ilerleme ve yükselmesine yardımcı olur.
32. Personele maaş, ders ücreti ve diğer ödemeleri zamanında yaptırır.
33. Personele yıllık, mazeret, hastalık ve aylıksız izinleri kullandırır.
34. Personelin sicil ve disiplin ile ilgili işlerin yapılmasını sağlar.
35. Suçluların cezalandırılmasını, başarıların ödüllendirilmesini sağlar.
36. Personelin sağlık durumları ile ilgilenir, askerlik işlerini yapar.
37. Personelin çalışmalarını izler, değerlendirir, yetismesini sağlar.
38. Okulun öğrenci kontenjanını, kayıt koşullarını belirler.
39. Öğrenci kaydının yapılması ve dosyaların düzenlenmesini sağlar.
40. Öğrencilerin devam-devamsızlık ve nakil işlemlerini izler.
41. Sınavlar ve sınıf geçme işlemlerinin doğru yapılmasını sağlar.
42. Tasdikname, karne, teşekkür ve takdirname verilmesini sağlar.

43. Öğrencilere diploma verilmesi ile ilgili işlemleri titizlikle yürütür.
44. Öğrencilere kimlik ve paso verir, askerlik işleri yaptırır.
45. Yoksul öğrencilere yardım, kredi veya burs sağlamaya çalışır.
46. Öğretim yılı basında yıllık öğretim ve eğitim planını hazırlar.
47. Yönetime yardımcı olacak kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur.
48. Okulun öğretim kapasitesi ile öğrenci sınıf ve subelerini belirler.
49. Öğretmenlerin görüşleri de alınarak ders dağıtımını yapar.
50. Ders dağıtım programını hazırlar ve ilgililere duyurulmasını sağlar.
51. Gündem hazırlar ve genel öğretmenler kurulu toplantısını yapar.
52. Zümre, sınıf ve sube öğretmenler kurulu toplantılarını yaptırır.
53. Öğretmenlerin yaptıkları yıllık ders planlarını inceler ve onaylar.
54. Öğretim yılında gerekli olacak ders araç ve gereçlerini sağlar.
55. Kütüphanesinin düzenlenmesini, öğrencilerin yararlanmasını sağlar.
56. Öğretmenlerin günlük ders planlarını yapmasını önerir ve izler.
57. Öğrencilerin inceleme ve gözlem için gezi yapmalarını sağlar.
58. Öğretmenlerin derslerine girer, yapılan öğretimi değerlendirir.
59. Okul yürütme kurulunu oluşturur, çalışma ortamı hazırlar.
60. Rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar.
61. Disiplin ve onur kurullarının kurulmasını sağlar, çalışmalarını izler.
62. Okulda nöbet hizmetlerinin düzenlenmesini ve yürütülmesini sağlar.
63. Eğitsel kulüplerin kurulması ve çalışmaların planlanmasına yardım eder.
64. Okulda ve çevrede anma gün ve törenlerin düzenlenmesini sağlar.
65. Beden eğitimi ve spor çalışmalarını destekler, yakından izler.
66. Okul Aile Birliğinin çalışmalarını yönlendirir, katkılarından yararlanır.
67. Okul Koruma Derneği çalışmalarını yönlendirir, etkinliklerini izler.
68. Çevreyi tanımaya yönelik çalışmalar yapar ve ilişkileri düzenler.
69. Çevrenin kalkınmasına katkıda bulunur ve çevreden destek sağlar.
70. Okulun bina ve tesislerinde yerleşim ve kullanım planlarını yapar.
71. Okulda bina ve tesislerin bakım ve onarımlarını zamanında yaptırır.
72. Sivil savunma ve güvenlik ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlar.
73. Yangın ve sabotajlara karşı alınacak önlemleri belirler ve alır.

74. Okul bahçesi, bina ve tesislerin temizlik işlerinin yapılmasını sağlar.
75. Yazı işlerinin düzenli ve ilkelere uygun olarak yürütülmesini sağlar.
76. Gizli yazılarla ilgili işlemleri yapar, arşiv düzenlenmesini yaptırır.
77. Okulun yıllık gelir ve giderlerini hesaplar, bütçesini zamanında hazırlar.
78. Ödenek ve avans alınması, kullanılması ve ödeme yapılmasını sağlar.
79. İhale ve satın alma işlemlerini ilgili yasa hükümlerine göre yürütür.
80. Okulda kooperatif, kantin ve çay ocağı çalışmalarını düzenler.
81. Okulda ayniyat kayıt, isleme, sayım, devir-teslim işlerini yürütür.
82. Okulda çıkartılan yıllık, gazete ve dergilerin yazılarını kontrol eder.
83. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlar.
84. Okulda Amiri olarak hesap işlemlerini kontrol eder ve onaylar.
85. Görevden izinle ayrıldığında yardımcısını müdür vekili olarak önerir. İlköğretim okulu müdürleri kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen görevlerini yerine getirirken yine kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen yetkilerini kullanırlar (Taymaz,2000:355). Okul müdürü, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini yönetmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir (MEB,1998:374). İlköğretim okulu yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmakla sorumludur. Sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur (Bursalıoğlu,2002:181). Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir (Taymaz,1995:20).

2.9 EĞİTİM YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ

Yeterlilik çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. (Kaya, 1979: s.239) Böylece; yeterlik kişinin belirli bir işi, belli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Yeterlik, “Bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı” (Bursalıoğlu,1975: s.5) olarak da tanımlanmaktadır. Buna göre, yeterli kimse belli bir görevin gereklerini karşılayabilen kimsedir. Kuşkusuz, yönetici yeterliliği yöneticilik eğitimi ile kazanılır. Bursalıoğlu’na (1975, s.5) göre “Yeterli olmanın iki koşulu, gösterilen davranışın olumlu ve sürekli olmasıdır.”

Yönetici yeterliliği için yöneticilik eğitimin ne kadar önemli olduğundan bahsetmişken, yeterliliğe dayalı yönetici yetiştirme yaklaşımına değinmekte yararlı olacaktır. Yeterliğe dayalı yöneticilik

eğitimi, yönetici adaylarına, ileride alacakları yönetim görevlerinin gerektirdiği yönetsel yeterlikleri kazandırmayı amaçlayan programlarla gerçekleştirilebilir. Bu yaklaşıma göre, farklı yön görevleri için hazırlanan adaylara farklı programlar uygulamak gerekecektir. Tıpkı Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi “Yeterliğe dayalı her yetiştirme programının hareket noktası, istenen yeterliliklerin belirlenmesidir.” (1975, s.17)

2. 10 UZMAN EĞİTİM YÖNETİCİSİ

Bir okul yöneticisinin işini başarıyla gerçekleştirebilmesi görevindeki uzmanlık derecesiyle ilişkilidir. Her eğitim yöneticisi konusunda özellikle yönetim konusunda uzman olmalıdır.

Uzman okul müdürleri aşağıda yer alan yeteneklere sahip olmalıdır. (MEB 2007)

- 1- Etkili bir kuruluşa açık bir vizyon kazandırma yolunda taahhüt ortaya koyma ve bunu güvence altına alma;
- 2- Stratejik hedeflere ulaşma yolunda değişim ve gelişim başlatma ve yönetme;
- 3- Başkalarının çalışmalarını yönlendirme ve koordine etme;
- 4- Yüksek performanslı bir takım oluşturma ve destekleme;
- 5- Bir takımın parçası olarak çalışma;
- 6- Sorumlulukları devretme, görevleri delege etme ve uygulamaların yerine getirilip getirilmediğini izleme;
- 7- Öğrencileri, öğretim elemanlarını, velileri, yöneticileri ve toplumu motive etme;
- 8- Standartlar koyma ve öğrenciler ile öğretim elemanlarına yönelik örnek bir rol sunma;
- 9- İnsanlarla hassas bir şekilde ilgilenme ve uyuşmazlıkları çözümlenme;
- 10- Farklı durumlarda uygun liderlik yöntemlerini kullanma, başkalarının çalışmalarına mesleki yön kazandırma;
- 11- Teftiş ve araştırma bulgularını bilinçli bir şekilde kullanma;
- 12- Diğer kurumların ve sektörlerin iyi uygulamalarını hayata geçirme;
- 13- Karar alma becerileri: soruşturma, problem çözme;
- 14- Problemleri çözmek ve fırsatları tanımlamak için yaratıcı ve özgün düşünme;
- 15- Çok çeşitli dinleyicilerle sözlü ve yazılı olarak iletişim kurma;
- 16- Etkin bir şekilde müzakere ve istişare etme;
- 17- İyi iletişim sistemleri yönetme;
- 18- Toplantılara etkin bir şekilde başkanlık etme;

19- Kendi kendini yönetme: zamanı etkin bir şekilde planlama ve kendini iyi bir şekilde organize etme yeteneği

20- Kendi kendini motive edebilme;

21- Zorlayıcı mesleki hedefleri gerçekleştirme.

Okul müdürlüğü için ilgili temel konular okulun stratejik olarak yönlendirilmesi ve gelişimi, öğretme ve öğrenme, öğretim elemanlarına öncülük etme ve onları yönetme öğretim elemanları ve kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanılması hesap verme sorumluluğu ve en yüksek niteliğe sahip öğretim elemanlarını işe almak için yöneticilerle ve daha üst düzeydeki meslektaşları ile birlikte çalışma, okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken çalışma alanlarıdır.

2.11 Okul Müdürlerinden Beklenen Roller

2.11.1 Okul Müdürünün Eğitimsel-Öğretimsel Liderlik Rolü

Okulda yaşam bir ölçüde sanki bir hizmet içi eğitim gibi olmalıdır. Okul müdürü öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili mevcut durum hakkında bilgi verirken, aynı zamanda da öğretmenleri yeni fikirlerle beslemelidir. Okulda kalite için belirli standartlar oluşturulmalı ve öğretmenlere vizyon

kazandırılmalıdır (Cook ve Mack, 1971, ss.18-19; Whitaker ve diğ., 2000, s. 47).

Araştırma sonuçlarına göre; eğitim liderliğinin bir bileşeni olarak kabul edilen öğretimsel liderlik okul müdüründe bulunması gereken en önemli özelliktir. Okul müdürlerinin zamanlarını öğretimsel lider olarak, dersliklerde, koridorlarda ve öğretmenlerle birlikte geçirmelidir. Öğretim lideri olarak etkili müdürler; araştırma sonuçlarına dayanan güçlü öğretim ve program bilgisine sahip, öğrenmeye motive eden, kendisinin, öğrencilerin ve öğretmenlerin öğrenmesini ve kendisini yenilemesini kolaylaştıran bir rol üstlenmelidirler (McEwan, 2003, ss-22-24). Andrews ve Soder (1987) tarafından yapılan araştırma; okul müdürlerinin kaynak sağlayıcı, öğretimsel lider, iletişimci, vizyoner lider rolleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki incelenmiş, özellikle; akademik başarısı düşük öğrencilerin

başarılarının artırılması ile müdürlerin öğretimsel liderlik rolü arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (McEwan, 2003, s. 22). Okul yönetimine uyarlanmaya çalışılan önceki liderlik kuramların (Durumsal Liderlik Kuramı, Özellikler Kuramı vb.) aksine eğitimsel ya da öğretimsel liderlik doğrudan eğitimin çıktılarını geliştiren öğretmenlere ve okul yöneticilerine

odaklanmaktadır (Leithwood ve Jantzi, 1999; Southworth, 2002). Okul müdürlerinin, öğretmen ve öğrenci başarısını etkileyen öğretimsel liderlik davranışları: (Sheppard 1996, ss. 327, 339; Blase ve Blase, 2002; Hallinger, 2000)

1. Okulun amaçlarının çerçevesini oluşturma,
2. Okulun amaçlarını birlikte belirleme,
3. Öğretimi gözleme ve değerlendirme,
4. Eğitim programının organizasyonunu sağlama,
5. Öğrenci başarısını gözleme,
6. Öğretimsel zamanın iyi kullanılmasını sağlama,
7. Okul vizyonunu geliştirme,
8. Öğretmenleri motive etme,
9. Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlama,
10. Çalışanlara öğrenme için motivasyon sağlama.
11. Eğitim ve öğretime odaklanma,
12. Öğretmenler arasındaki işbirliğini artırma,
13. Eğitim programını geliştirme için öğretmenlere destek ve cesaret verme,
14. Pozitif okul iklimi oluşturma olarak sıralanmaktadır.

Bu özellikler okulun amaçlarını belirleme, eğitim-öğretim programını yönetme, pozitif okul iklimi oluşturma, öğretimi değerlendirme, öğrenci başarısını gözleme olarak beş boyutta incelenebilir (Hallinger ve Murphy, 1985; Krug, 1982; Dean, 1985, s. 6) Blase ve Blase, (2002)' ye göre; etkili okul müdürlerinde bulunması gereken öğretimsel liderlik özellikleri:

1. Önerilerde Bulunma: Etkili öğretimsel liderler olarak müdürler; öğretmenlere hem denetimleri esnasında hem de informal olarak, günlük iletişimlerinde önerilerde bulunurlar. Bu öneriler, belirli bir amaç dâhilinde, tehdit içermeyen uygun bir dille, dinleme, deneyimleri paylaşma, öğretmenlere seçim

şansı verme, yıkıcı olmama, risk almaya cesaretlendirme, mesleki kaynakları önerme, öğretmenlerin güçlü taraflarını dikkate alma ve öğretimi geliştirmeye odaklanma çerçevesinde olmalıdır.

2. Geri Bildirimde Bulunma: Etkili müdürler, “ayna tutarlar” ve öğretmenlere yapıcı geri bildirimlerde bulunurlar. Sınıftaki gözlemlerine dayanan bu geri bildirimler; ilgili, gelişmeye

yönelik, takdir ve beğenilerini açıklayan, problem çözmeye odaklı, öğrenci merkezli ve gözlem sonuçlarını yansıtacak şekilde olmalıdır.

3. Model Olma: Öğretmenlere göre etkili müdürler, sınıfta ve toplantılarda öğretim tekniklerini kullanırlar ve aynı zamanda öğrencilerle kurdukları pozitif iletişimleriyle öğretmenlere model olurlar.

4. Danışmanlık Yapma: Etkili okul müdürlerinin öğretmenlere öğretimle ilgili konularda danışmanlık yapabilecek donanıma sahip olması gerekmektedir.

5. Takdir Etme: Etkili okul müdürleri, öğretmenlerini yaptıkları olumlu uygulamaları takdir edebilme özelliğine sahip olmalıdır.

Eğitim lideri olarak okul müdürleri; bütün öğrencilerin öğrenebileceğine inanmalı ve onların başarıları için gelişim programları hazırlamalı, öğretmenler için destek ve eğitim programları hazırlamalı, akademik başarısı düşük olan öğrenciler için ek eğitim programları hazırlamalı, akademik standartları tespit etmeli uygulamalı ve sonuçlarını görmeli, öğretime odaklanmalı, öğrencilerin nasıl

öğrendiğini ve öğretimin nasıl yapılması gerektiğini bilmeli, öğrenmeyi sürdürme konusunda okulda bulunan herkese örnek olmalı, öğretmenlerin liderlik özelliklerini desteklemeli, bütün dikkatiyle okulun her gün daha iyi olmasına odaklanmalı ve öğrenen bir örgüt oluşturmalıdır (McEwan,2003,ss-31-35).

Okul müdürünün bütün bunları gerçekleştirebilmesi için; öğrenciler ve öğretmenler arasında işbirliği ortamını sağlaması, öğrencileri yetkilendirmesi, öğrenci isteklerine duyarlı olması, öğretmenler ve öğrenciler arasında güven ortamı oluşturması, personel geliştirme faaliyetlerinde bulunması ve yeniliklere açık bir insan olması gerekir (Carnell ve Lodge,2002, s.145).

Eğitim lideri rolündeki okul müdürü, öğretmenlerle birlikte, öğrencilere odaklı öğretimi geliştirmenin yollarını arar, planlar ve sürekli gündemde tutar. Fitzhenry (1986)'a göre; eğitim boş bir kovayı doldurmak değil, meşaleyi yakmaktır. Eğitimciler de olimpiyat meşalesi taşıyan bir atlet gibi her gün okullarına öğrencilerdeki öğrenme ateşini yakmak için gitmelidirler (McEwan, 2003, ss-39-

40). Okul örgütü düzenli olarak değişim halinde olduğundan okul müdürlerinin de değişime açık insanlar olması gerekir. Eğer bir öğretmensiniz düşünmeniz gereken, öğrencilerinizin gelişimlerini sağlamaktır. Ancak bir müdürseniz bütün okulu düşünmeniz gerekmektedir (Cook ve Mack,1971,

s.19). Eğitim lideri rolünü üstlenen okul müdürlerinin, okulun eğitim- öğretim süreci ile ilgili bir vizyona sahip olmaları ve okulları için belirledikleri büyük resme odaklanmaları gerekmektedir. Ortalama okul müdürleri, günlük işlerle uğraşır, iyi müdürler insan ilişkilerine odaklanır, mükemmel müdürler ise; bütün bunlara ilave olarak, okulun misyonuna, amaçlarına ve vizyonuna odaklanır (McEwan, 2003, s. 52).

Okul müdürlerinin eğitimsel liderlik rolü altında inceleyebileceğimiz diğer bir rolü de öğretmen gözlemi ve değerlendirmesidir. İyi planlanmış gözlem ve değerlendirme süreci, personelin kendisini geliştirmesine yardım eder. Gözlem ve değerlendirme öğrenme- öğretme sürecine odaklanmalıdır. Gözlem sürecinin etkili olabilmesi için amacının ve ilkelerinin öğretmenlere iyi anlatılması ve bu süreçte pozitif bir iletişim ortamının sağlanması gerekir (Bergman,1998, ss. 58-60).

Görüldüğü gibi günümüzün ve geleceğin okul müdürleri; gelişmelere açık ve öncü birer eğitimci olmak durumundadırlar. Bu yeterliğe sahip olmayan müdürler, sadece kendisine verilen emir ve talimatları yerine getiren birer izleyen olmaktan öteye gidemeyeceklerdir.

2.11.2 Okul Müdürünün Yönetmelik Rolü

Disiplin ve yönetim etkili bir okulun merkezini oluşturan kavramlardır. Okulda rahatsız edici davranışlar, kötü çevre koşulları, zaman baskısı, kötü okul şartları, psikolojik ve fiziksel problemler öğretmenlerin kendilerine güvenini olumsuz etkiler ve bu durumdan eğitim-öğretim süreci de olumsuz olarak etkilenir. Okul yöneticileri, öğretmenlere görevlerini yapabilecekleri uygun öğrenme ortamı,

öğrencilere kendilerini geliştirme, kendi davranışlarını yönetebilme ve değerlendirebilme imkanları sunmalıdır (Docking,1980, akt: Blandford,1998,s. 5).

Yönetici olarak okul müdürü yasal metinlerden aldığı gücünden daha çok liderlik özelliklerini kullanarak, benimseterek ve ikna ederek yönetim etkinliklerini sürdürmelidir.

Okuldaki farklı görüşler ve yaklaşımların katılımıyla belirlenecek ortak amaçlar, okul çalışanlarının ortak bir vizyona sahip olmasını sağlar. Okul müdürleri yönetmeliklerinde ortak amaçların gücünden yararlanmalı, bu nedenle de geniş bir katılımı okulun amaçlarını birlikte belirlemelidir.

Müdürün temel olarak öğretmenlik ve yöneticilik olmak üzere iki görevi vardır. Ancak nitelikli bir öğretmen okuldaki eğitim ve öğretim ile ilgili iyi bir fikir üretebilir. Ancak müdürün bir diğer

görevi de yöneticiliktir. İyi bir yönetim olmadan da okulda kaliteli bir eğitimin olması mümkün değildir (Cook ve Mack,1971, ss.28-29).

Etkili okul müdürleri, girişimci ve üretken bir ruha sahiptirler; öğretmenler, öğrenciler ve ailelerin okulda yapılacak etkinliklere katılımları için ilgi uyandırırılar, harekete geçirirler, güç verirler, risk alırlar, başarıya odaklanmışlardır, başarılarını verilerle ölçerler, başarının her bir öğrenciyle ilgilenmekten geçtiğini bilirler ve insanların yaptıkları işten memnun olmalarını sağlarlar (McEwan, 2003, ss.111-114).

Okul müdürleri okulda gizli kalmış yetenekleri ortaya çıkarmalıdır. Çalışanlara yetkisinin bir bölümünü devretmeli, ancak işler kötüye gidince serinkanlılığını muhafaza edebilmelidir. Müdür, bütünüyle okulun ve her bir personelin zayıf ve güçlü yönlerinin farkında olmalı, okulda belirlenen amaçlar doğrultusunda, her bireye işbirliği içerisinde kendini geliştirebileceği ortamı sağlamalıdır (Cook ve Mack, 1971, ss. 17-21; Dean,1985, s.114).

Okul müdürleri öğretmenlerin sicil amiridir. Bu nedenle öğretmenleri denetlemek ve değerlendirmek de onların görevidir. İngiltere eğitim dairesi tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenleri değerlendirmenin en temel sebebi; onların eğitim-öğretim becerilerini geliştirmeye, performanslarını artırmaya istekli hale getirmektir. Değerlendirme sürecinde taraflar arasında

öncelikler ve amaçlar konusunda uyum ve anlaşmanın olması ve sürecin öğretmenlerin kişiliklerini tehdit edici değil, yapıcı, adil, profesyonelce olması gerekir. Değerlendirme sürecinde öğretmenlerin yaratıcılıkları ve üretkenlikleri engellenmemeli, aksine farklı düşünceler ve uygulamalar cesaretlendirilmelidir. Değerlendirme süreci ile amaçlanan her okulun bütün öğrencileri için öğrenme

imkanlarını geliştirmesi, öğrenme sürecine desteğin ve yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi ve son olarak okuldaki bütün uygulamalarının iyileştirilmesidir (The Graham Report ,1985).

Okul müdürünün en önemli görevi öğretim liderliğidir (Danley ve Burch,1978; Sharp ve Walter, 2003, s.1). Bununla birlikte okul müdürleri günlük olağan işler olan okulun bakımı, temizliği ve korunması görevlerini yerine getiremezler ise; o okulda etkin bir eğitim-öğretimden söz edilemez.

Okulun servis işleri iyi yürütülmüyorsa, kantininde sağlık kurallarına dikkat edilmiyorsa, okul hijyenik şartları taşıyamıyorsa, okul müdürünün görevini yerine getirdiğinden söz edemeyiz. Okul müdürlerinin eğitim-öğretim rollerini başarı ile gerçekleştirmeleri öğretimsel olmayan etkinliklerin doğru yönetilmesinden geçmektedir (Sharp ve Walter, 2003, s.1).

Okul müdürü, kendisine teslim edilmiş olan okul binasını, eğitimin amaçlarına en uygun biçimde kullanmak zorundadır. Bunun için herhangi bir okula atanan bir yöneticinin yapacağı ilk iş, okulun örgüt şeması ile birlikte okulu ve eklentilerini incelemek, bunların daha iyi nasıl çalıştırılabileceği hakkında ilgililerle görüşme ve toplantı yapmaktır (Binbaşıoğlu, 1988, s.131). Okul binasının ve çevresinin bakımı ve temizliği okul çalışanları ve öğrencileri için kendilerine verilen önemi göstermesi bakımından önemlidir. Okulun fiziksel çevresi ile çalışanların morali ve öğretim programının başarısı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır. Okul binasının bakımı, korunması ve temizliği uzmanlık ve duyarlılık gerektiren bir iştir. Bazen binanın bakımı ve temizliği ile görevli olan kişiler görevlerinin önemli olmadığı duygusuna kapılabilirler. Ancak okul müdürlerinin onlara görevlerinin önemli olduğunu, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olduklarını hatırlatması gerekmektedir. Okul müdürleri bazen okulda dolaşarak, okulun yardımcı hizmetler sınıfındaki personeli ile okul temizlik programı hakkında konuşmalı ve öğrencilerinde özellikle okulu kirletmeyerek, okulun bahçesinin

düzenleme çalışmalarına katılarak bu süreçte görev almaları ve okullarının görünümünden gurur duymalarını sağlamalıdır (Bergman, 1998, s. 329). Bu nedenle okul müdürleri, okul binasının ve çevresinin okulun amaçlarına uygun olarak düzenlemek, çekici bir okul çevresi oluşturmak, okul binasının bakımı ve temizliği için gerekli personel, araç ve gereçleri temin etmek durumundadır (Dean,1985, ss.105-106).

Okul müdürünün destek hizmetler başlığı altında sınıflandırılabilir olan okul işletmeciliği rolü eğitim için kullanılacak bina tesis ve araçların kullanıma hazır bulundurulması ve maddi ihtiyaçlarının karşılanmasını kapsar. Bu alana giren işler aşağıda sıralanmıştır: (Taymaz, 2000, ss. 200-201)

- a) Bahçe, bina, tesis, donatım, bakım ve onarım işlerinin yapılması,
- b) Sivil savunma, yangından korunma ve güvenlik önlemlerinin alınması,
- c) Yazı işlerinin yapılması,
- d) Hesap işlerinin yapılması,
- e) Ayniyat işlerinin yapılması,
- f) Kooperatif ve kantin işlerinin yapılması,
- g) Döner sermaye işlerinin yapılması.

Okulda bazen problemler olmasına rağmen, her şeyin iyi gittiğini zannedebiliriz. Ancak ciddi bir problemle karşılaşıncaya durumun farkına varırız. Okul müdürlüğü görevi, olaylar ortaya çıkmadan

fark etmeyi gerektirir. Her şeye rağmen problemler oluşmuşsa, müdür problemi emir ve talimatlarla değil, tarafları çözüm sürecine dahil ederek çözmelidir (Cook ve Mack, 1971, ss. 21-22; Dean,1985, s. 2). Okulda ortaya çıkabilecek problemler okul müdürlerini umutsuzluğa düşürmemeli ve hedeften çıkarmamalıdır. Problemlerin olmasını doğal karşılamalı, problemleri başarı için bir fırsata dönüştürmeli ve pozitif düşünce taşınmalıdır (Bergman, 1998, s.13).

Okul müdürlerinin yönetsel görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için zamanlarını iyi yönetmeleri gerekir. Zamanın nasıl değerlendirildiğini tespit etmek için günlük aktiviteler gözden geçirilmeli her bir aktiviteye ne kadar zaman ayırdığımız tespit edilmelidir. Örneğin; telefon görüşmeleri, toplantılar, yazışmalar, okul binasında ve bahçesindeki günlük incelemeler, öğretmen gözlemleri, özel raporlar ve projeler için çalışmalar, kantin ve yemekhanenin denetimi ve okul dışı etkinliklere ortalama ne kadar zaman ayrıldığının tespit edilmesi zamanımızın doğru kullanılması bakımından önemlidir (Bergman, 1998, s. 12). Okulun insan ve madde kaynaklarını belirlenen amaçlarına ulaştırmak yönetsel yeterlik gerektirir. Etkili okul müdürleri; okulda bir sinerji oluşturarak,

katma değeri yüksek yönetsel hizmet üretirler. Benzer kaynaklara sahip olan okullar arasındaki başarı farkının temel nedeni, oluşturulan bu katma değeri yüksek yönetsel çabadır.

Etkili müdürler, okulda tıpkı organizmada sindirimi kolaylaştıran, kanın akışını hızlandıran bir madde gibi işlev görürler. Bu nedenle, etkili okulların etkililik sırlarını ortaya çıkarmaya müdürlerden başlamak gerekir.

2.11.3 Okul Müdürünün Dönüşümsel Liderlik Rolü

Küreselleşme, değişen ekonomik koşullar ve teknolojik gelişmeler sonucu yaşanan yoğun değişim hızı nedeniyle, günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Yaşanan gelişmeler, örgütler ve bireyler için küçük adımlarla gerçekleştirilen değişimlerin yeterli olmayacağını, büyük dönüşümlerin gerekli olduğunu göstermektedir.

Bu değişim sürecine en çok dönüşümsel liderlerin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümsel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümsel liderlik vizyon, politik uzmanlık ve bir çevre gerektirir. Bu çevre içinde, liderler ve izleyicileri büyük örgütlerin beklediği gibi ödül için performans göstermek yerine, bütünün iyiliği için

çalışırlar. Bireysel enerjinin etkin kullanımı yerine sinerji (ekip enerjisi) hedeftir(Meriwether ve Duyar, 1997). Bu liderlik yaklaşımında; örgütün iç çevresinin denetim ve eş güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı, gelişimlere odaklı, farklılıkları kabul eden ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 2000, s. 141). Dönüşümsel lider; günlük örgütsel

işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar (Karip,1998). Özellikle geniş ölçekli bir yenilik durumunda karmaşık dönüşümler için yeniliği başarı ile sağlayacak özel bir liderliğe ihtiyaç vardır. Dönüşüm, bir örgütünkültüründe çok karmaşık değişiklikleri üstlenmektedir. Bu durumda liderliğin alışılmış şekilleri yeterli görülmemektedir. Geniş ölçekli değişiklikler esnasında, öğretmenler arasında beklentiler/umutlar dağılmaktadır. Bu dağılma, yönden sapmaya, kargaşaya, düzensizliğe, korkuya ve duygusal denge kaybına yol açmaktadır. Okulda bu süreçlere rehberlik etmek, dönüşüm duygusuna dayalı çok özel bir liderlik gerektirmektedir (Salisbury ve Conner, 1994, akt: Helvacı,2005, s.267).

Araştırma sonuçlarına göre; dönüşümsel liderlik uygulamaları, örgütlerde motivasyonu, sorumluluk üstlenmeyi ve öğretmenlerin eğitimle ilgili yeni yaklaşımları takip etmelerini olumlu yönde etkilemektedir (Barnett ve McCormik,2004).

Dönüşümsel Liderlik, izleyenlerin düşüncelerini zenginleştiren, ilgilerini çeşitlendiren, normal görevinden daha fazlasını yaparak topluma, kendisine, meslektaşlarına, örgüte karşı tutumlarını iyileştiren liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik yaklaşımında değişimi destekleme ve yeni örgütsel değerler oluşturma etkinlikleri ön plandadır (Çelik, 2000; Burns, 1978). Dönüşümsel liderler; örgütteki var olan vizyon eksikliğini eleştirmekten ziyade, izleyenlerine yeni vizyonlar oluştururlar (Ford ve Ford 1994).

Dönüşümsel liderler dokuz özelliğe sahiptir: (Bass, 1998, ss. 5-6)

1. Karizmatik ya da idealleştirilen bir etkiye sahiptirler.
2. İlham veren bir motivasyon gücüne sahiptirler.
3. Yaratıcılık ve problem çözme konusunda etkileyici bir uyarıcı özelliğe sahiptirler.
4. Dönüşümcü liderler izleyenlerinin hayallerini, değerlerini, duygularını ve tutumlarını kapsayan kavramsal kapasitelerini artırma özelliğine sahiptirler.
5. Örgüt için açık bir vizyon oluştururlar.
6. Paylaşılmış amaçlar oluştururlar.

7.Yüksek beklentiler oluştururlar.

8. Model olurlar, örgütsel kültür oluştururlar.

9. Ödül sistemleri oluştururlar.

Dönüşümcü liderler astlarını veya izleyenlerinin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır (Eren, 1993, ss. 312-313). Dönüşümcü liderler, örgütteki kültürü değiştirmek için etik değerler ve idealler oluştururlar, örgütteki tutumları ve mevcut durumu değiştirerek örgütteki verimliliği artırır ve örgütün vizyonunu ve misyonunu oluştururlar (Yukl,1997).

Özetle dönüşümcü liderler; yetki ve liderlik fonksiyonlarını astları ile paylaşırlar, kendi çıkarlarının ötesinde astlarının ekip ve kurumlarının fayda sağlayacağı yönde hareket etmelerini sağlarlar. Bu tarz liderlik özellikle değişim zamanlarında gereklidir (Bridge, 2003, s. 34). Bu anlamda; etkili okul liderleri(müdürleri) öğretmenlik mesleğinin ve okulun öğrenme kültüründe kökten dönüşümler yapmak zorundadır (Fullan, 2001, s.17).

2.11.4 Okul Müdürünün Kültürel Liderlik Rolü

Japonya'nın önde gelen bir sanayi gücü olarak ortaya çıkışından bu yana, örgüt teorisyenleri ile yöneticiler kültür ile yönetim arasındaki ilişkinin daha çok farkına varmışlardır. 1960'larda, Amerikan yöneticiliğinin ve endüstrisinin yarattığı güven ve etki en üst düzeydeydi. 1970'lerde Japon otomobil, elektronik ve diğer imalat sanayilerinin performansı giderek artan bir güçle, bu durumu değiştirmeye

başladı. Bu dönüşümün nedenleri konusunda tartışan, farklı teorisyenlerin çoğu bu gizemli doğu ülkesinin kültürünün ve genel yaşama biçiminin bu konuda önemli bir rol oynadığında görüş birliğine varıldı. Böylece "kültür", 1880'lerde ve 1900'lerin başlarında yönetim alanının hararetli bir konusu haline geldi (Morgan, 1998,s.139).

Örgütler oluşturulurken bir araya getirilen insan ve madde kaynaklarından, özellikle insan kaynağının önemi bugün çok daha iyi bilinmektedir. Örgütlerde varolan insan ögesini "kültür" kavramından bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bu nedenle; günümüzde örgütleri anlamak, örgütsel kültür öğelerini anlamaktan geçmektedir.

Çağdaş yaklaşımlarda örgütler, insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu, sosyalleşme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak görülmektedir. Eğer örgütler, içinde yer aldıkları toplumun birer küçük örneği olarak düşünülürse, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerle benzer biçimde, örgütlerinde farklı kültürel özelliklere sahip oldukları söylenebilir (Şişman,1994, s. 5).

Kültür bilim alanında uygarlık, beşeri alanda eğitim sürecinin ürünü, estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik alanda çoğaltma, üretme ve yetiştirme olarak tarif edilmektedir (Güvenç, 1984, s. 98). Geniş anlamıyla kültürden söz ettiğimiz zaman ise, genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modelinden söz etmiş olmaktadır (Morgan, 1998, s.140).

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünleyici eğilimi olmasıdır (Vural, 1998, s. 38).

Getzel ve Guba (1957)'e göre; liderlik eyleminin gerçekleştirildiği ortamda kültürden söz etmememiz mümkün değildir. Kültür, okulun paydaşlarının değerleri ve inançları ile biçimlenir. Bu değerler ritüeller, roller ve geleneklerle kendini gösterir. Örneğin okullarda yapılan günlük aktiviteler ve törenler okul kültürünün bir parçasıdır (Seifert ve Vorberg, 2002, s. 19).

İnsanlar kültürlerine bağlı olarak farklı kişiliklere sahip olabildikleri gibi örgütlerin kişiliği de onların sahip oldukları farklı kültürel özelliklere göre açıklanabilir. İnsanları benzersiz kılan bazı davranış, inanç, huy ve amaçları olduğu gibi örgütlerde zamanla belli özelliklere sahip bir kişilik geliştirebilmekte ve bu durum "örgüt kültürü" olarak adlandırılmaktadır (Şişman, 1994, s. 5; Akçay,

1997, s. 21). Örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan örgüt kültürü, sadece örgüte ilişkin bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimlemesidir. Örgütsel kültüre ilişkin literatürü incelediğimizde, örgüt kültürünü; örgütün tarihi, değerleri ve inançları(örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlar), örgütü açıklayan hikaye ve mitler,

örgütün kültürel şebekesi (informal yapı, açıkça ve resmen görünmeyen hiyerarşi), adetler, gelenekler, törenler, örgütün üyelerinin paylaştıkları temel sayılılar, semboller, uygulamalar ve örgütün kahramanlarından(örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kadın ve erkek kahramanlar) oluşan bir bütün olarak tanımlayabiliriz (Vural, 1998, ss. 42-43;Şişman, 1994, s. 61).

Örgüt iklimi ya da kurum kültürü bir kurumun resmi olmayan taraflarını yansıtır. Kurum kültürü bireylerin değerlerine, inançlarına, normlarına ve bu algıların kurumda nasıl paylaşılan anlamlara dönüştüğünü ve örtüştüğünü yansıtır. Bu, örgütün nasıl çalıştığı ile ilgili, yazılı ve resmi olmayan, dokunulamayan parçasıdır. Eğitim yöneticileri kurumlarının bu yazılı olmayan, elle tutulamayan ama tüm çalışmaları ve sonuçları etkileyen tarafını iyi anlamalı ve analiz etmelidir(Bridge, 2003, s. 113).

Okul kültürü; okuldaki inançlar ve değerler bütünüdür. Okullarda öğrenmenin baskın olduğu bir kültür olmalıdır. Öğretmenler arasında işbirliği, problem çözmeye odaklanma, denemekten ve risk almadan korkmama, kendilerine yapılan geri bildirimleri hoş karşılama değerleri ön plana çıkmalıdır (Carnell ve Lodge, 2002, s.140). Okulun ruhu, aile katılımı, açıklık, öğrenci disiplini, ve çalışanların katılımı okul kültürünün bütün yönlerini oluşturur. Öğrenciler okulda değerli görülüyor mu?, Çalışanlar takdir ediliyor mu? Bütün bunlar okulun başarısı için çok önemli değerlerdir (Bergman, 1998, s. 37; Dean,1985, s. 5; Kuehnen, 1996).

Kültür, müdür tarafından yapılan liderlikte önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü; müdür, öğretmen ve öğrencilerin eylemleri mevcut okul kültürünü oluşturur ve öğrencilerin okulun amaçlarına ulaşabilme beklentilerini şekillendirir (Seifert ve Vorberg, 2002, s. 19; Dean,1985,s.2). Her insan kendisinin değerli ve saygın olmasını ister. Okullar da öğrencilerin kendilerini sabah gelirken mutlu

hissedebilecekleri şekilde düzenlenmelidir. Öğrenciler okulları sıkıntı veren, itaat isteyen yerler olarak değil, kendilerini mutlu, güvende ve değerli hissedebilecekleri yerler olarak algılamalıdır. Okul müdürlerinin rollerinden birisi de okul kültürünü oluşturmak ve sürdürmektir. Her şeyden önce kendisi de bu konuda olumlu bir rol üstlenmelidir. Eğer müdürler bütün okul paydaşlarına saygı gösterirlerse, bu saygı onlara geri döner. Öğrencilerde müdürün davranışlarında içten ve samimi olduğunu hemen anlarlar. Bu açıklık ve içtenlik öğrenci disiplini içinde gereklidir. Öğrenciler bu kültüre sahip olan okullarda öğretmenleri ve müdürlerine okul disiplini konusunda katkıda bulunurlar (Bergman,1998, ss. 203-204).

Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider, okul kültürünün temel öğeleri üzerinde etkili olmaktadır. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması ve geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışını gerektirmektedir. Eğer okul yöneticisi okul kültürünü oluşturan temel öğeleri koruma ya da değiştirme doğrultusunda bir etkileme gücüne sahip ise, kültürel

liderlik gücünü gösteriyor demektir (Çelik, 2000, ss. 51-53). Okul müdürleri, okulda eleştiriyi azaltırken, pozitif motivasyonu artırmalıdır. Bu bütün eğitimciler için geçerli olduğu kadar aynı zamanda okul müdürleri için de geçerlidir. Okulda paylaşılan değerler, anlamlar, inançlar, okul çalışanlarını bir arada tutan tutkal görevini üstlenirler (Mitchell ve Sackney, 2001, s. 8). Bu nedenle; okulda pozitif değerler her gün pekiştirilmelidir. Okulda pozitif bir iklim oluşturmak için pozitif değerlere odaklanmak gerekir. Bu durum okul çalışanların morallerini artırmada yardımcı olacaktır. Kültürel lider olarak okul müdürleri, öncelikli amacın insanların yapmak istediklerini yapabilecekleri koşullar oluşturarak, onları motive etmek olduğunu bilmelidir (Krug, 1992; Karip ve Köksal,1996).

Okul kültürünü oluşturmak, okulun en önemli konularından birisidir. Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyinin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa, bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de tedbirler alınmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta, performans artırımını sağlayabilmek için, okulun kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir. Okul ruhu, aile katılımı, açıklık, öğrenci disiplini ve personelin etkililiği okul kültürünün boyutlarını oluşturur (Bergman,1998, s. 37; Cemaloğlu,2002; Dean,1985, s.10).

Okul müdürü etkili bir okul ortamı oluşturabilmesi için okulunda öğrenciler ve öğretmenler arasında işbirliği kültürünü desteklemeli, öğrenmeyi öğrenmeye odaklanmalı ve mesleki gelişimi yoluyla okulda öğrenme kültürünü zenginleştirmeli, okulunda eğitim-öğretimle ilgili çoklu ve bütüncül bakış açılarını geliştirecek diyalog ortamları oluşturmalı, öğrenci ve öğretmenler arasında eğitimöğretimle ilgili diyaloglar sağlamalıdır (Carnell ve Lodge, 2002, s.140).

Kültürel liderler, kültürün gücünü anlamışlar ve kabul etmişlerdir, okulda pozitif ve çekirdek değerlerin oluşumunu desteklerler, okulda değerleri yaygınlaştırırlar, kültür oluşumunu destekleyenleri takdir ederler ve ayrıntılara önem verirler (McEwan, 2003, ss. 92-100). Okulda

aşırı düzeyde denetim, kural ve düzenleme, kırıncı, kaygı verici ve hükmeden yönetici tutumu, çalışanlar arasındaki

zayıf ilişkiler, düşük moral ve çalışanlar arasında ayrımcılık ve kötü çalışma koşulları çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Day ve diğ.,1987, s.128).

Kaliteli bir okul için gerekli olan, okuldaki en kıdemli öğretmenden en küçük öğrenciye kadar herkesin uyum içerisinde olmasıdır. Öğrencilerin diğer öğrencileri koruması, öğretmenlerin öğrencileri koruması, öğrencilerin öğretmenlerine saygı göstermesi, müdür odalarının bir cezalandırma merkezi değil, herkesin güven içerisinde girebileceği bir yer olması bir okulda olması gereken en önemli özelliklerdendir ve bir okulun başarısı bunların arkasında gizlidir (Cook ve Mack, 1971, s. 17).

ABD’de okullarda öğrencilere yönelik ve diğer örgütlerde güvenilirlik, saygı, sorumluluk, adaletli olma, yardımseverlik, vatandaşlık alt başlıklarını içeren değerler eğitimi verilmektedir. Dean, (1987) ve Sergiovanni (1984)’e göre; okul kültürü ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Hill, Foster ve Gendler’ in (1990) araştırma sonuçlarına göre; okul başarısı ile okulundan gurur duyma, ortak değerler, sorumluluk almaya isteklilik, karşılıklı saygı, dürüstlük, güvenilirlik, adalet

ve eşitliğe verilen değer ile okul başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (McEwan, 2003, ss.133-134). Okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürünün rolleri aşağıda sıralanmıştır: (Taymaz, 2000, ss. 76-77; Whitaker ve diğ., 2000, s. 49)

1. Eğitim planlamasında kültür ile ilgili hedefleri öngörme,
2. Okul felsefesi ve değerlerinin oluşmasına katkıda bulunma,
3. Bir yönetici olarak temel değerleri kabul ve temsil etme,
4. Değerleri paylaşma ve okul içinde fikir birliği oluşturma,
5. Okul kültüründen yararlanarak örgütsel sosyalleşmeyi sağlama,
6. Belirgin adetler, yaygın olarak paylaşılan inançları belirleme,
7. Gelenekleri okul kültürü ile kaynaştırma ve yenileşmeyi sağlama,
8. Kişilerin konumsal güçlerinden yararlanma,
9. Özerklik, yenilik ve gelenek arasında gereken dengeyi kurma,
10. Okul kültürü ile etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkiden yararlanma,
11. Kültürel etkinlik ve törenler düzenleme, katılımı gerçekleştirme,
12. Örgütte yazılı olan ve olmayan kurallara uyulmasını sağlama.
13. Çalışanlar arasında dedikoduya izin vermeme,

14. Yanlış yaptığı uygulamaları kabul edebilme,
15. Okulda öğrenen bir ortam oluşturma,
16. Kılık kıyafetine özen gösterme, insanlara ismi ile hitap etme ve tebessümü eksik etmeme.

Okul kültürünün oluşumunda okul müdürü, insani özellikleri korumalı, dürüst olmalı, birlikteliği sağlamalı, tutarlı, saygılı, yardımsever ve alçak gönüllü olmalı, okul kültürünün oluşumunda tüm taraflarla birlikte çalışmalı, model olmalı ve öğrencilerin değer sistemlerini geliştirecek yollar aramalıdır (McEwan, 2003,s.149).

2.11.5 Okul Müdürünün Etik Liderlik Rolü

Örgüt içindeki ve dışındaki formal ve informal ilişkiler ağının karmaşık hale gelmesi, bir takım etik kuralların oluşmasını zorunlu hale getirmiştir. Tüm işgörenlerin ve yöneticilerin, mesleki etik konusundaki duyarlılıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Pehlivan, 1998, s. 52).

Etik, tek bir şekilde tanımlanması zor bir kavramdır. Ancak genel anlamda; bir kişi ya da grubun neyi doğru ya da neyi yanlış bulduğu noktasından hareketle davranışını yönlendiren ahlaki ilke ve değerlerdir. Etik, bir kurumun kültürünün getirdiği iç değerlerle ve dışarıdaki sosyal sorumlulukla şekillenir. Bir kişinin veya kurumun davranışları diğerlerine zarar verecekse veya onların yararlarının önüne geçecekse o zaman etik bir sorunun varlığından söz edilebilir (Bridge, 2003, s.131)

Markkula Uygulamalı Etik Merkezine göre etik; insanları ne yapması gerektiğini ortaya koyan, iyi düzenlenmiş ölçütlerdir. İkinci olarak etik; her bir kişinin çalışma ölçütleridir. Etik, ne sadece bir din doktrini ne yasaya uyum ne de toplumun kabulleri değildir. Etik, sadece din olsaydı; etik kuralların öznesi din adamları olurdu. Etik sadece toplumun kabulleri olsaydı; şu anki sosyal kabullerin ne olduğunu ortaya çıkarmamız gerekirdi (Seifert ve Vornberg, 2002, s. 357).

Okulda model olma rolünde olan müdürün, etik değerlerden yoksun olması düşünülemez. Bu anlamda; müdürler, okulda varolan değer sistemini korumalı, gelişen durumlara uygun etik kurallar üretebilmeli ve bunu okul çevresiyle paylaşabilmelidir.

Yöneticiler kuruma belirli kişilik ve davranış özellikleri getirirler. Kişisel gereksinimleri, aile etkileri, din ve inanç sistemi yöneticinin değer sistemini şekillendirir. Egosunun kuvveti, özgüveni, bağımsızlık duygusu gibi belirli kişilik özellikleri yöneticinin etik kararlar almasında etkili olur. Bu noktada yöneticinin bir önemli kişisel özelliği ahlaki gelişimidir (Bridge,2003, s. 140).

Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekmektedir. Etik liderlik kuramına göre; liderin belirli etik değer ve ilkelere sahip olması önemli görülmele birlikte, etik liderliğin gösterilebileceği ortamında uygun olması gerekmektedir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Etik değerlerin izleyenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgütsel kültür alt yapısını gerektirmektedir (Çelik, 2000, s. 210).

Etik ilkeler içinde yer alması gereken, yansızlık, dürüstlük, tarafsızlık, adalet, eşitlik vb. kavramlar ya da kayırma, rüşvet, yaranma, yolsuzluk, çıkar sağlama, bencillik vb. etik dışı davranışlardan ne anlaşılması gerektiğinin neanlama geldiğinin farklı anlaşılmaya meydan vermeyecek şekilde tanımlanması gerekmektedir (Pehlivan, 1998, s. 53).

Özellikle, okullarda öğrencilerin etik değerlere sahip bireyler olarak yetişebilmeleri için okulların diğer örgütlere göre etik değerlerin oluşumuna ve sürdürülmesine daha çok önem vermesi gerekmektedir (Fidler,1997). Amerikan Ulusal Okul Yönetim Birliğine göre; etik kavramı içerisinde, merhamet, adalet, uyum ve ahlaki değerleri barındırır. Etik davranışların sergilenmesi kendini disipline etme ve kendini anlama ile mümkündür. Okul müdürleri günlük uygulamalarında etik davranışlar sergilemezlerse; okullarında etik lider olmaları mümkün değildir. Okul müdürleri okullarında çekirdek etik değerler ve inançlar oluşturmadıkça okulun ve kendilerinin etkililiği azalacaktır. Bu nedenle okul müdürlerinin aşağıdaki beş soruya içten cevap vermesi kendimizi değerlendirme açısından yararlı olacaktır: (Seifert ve Vornberg, 2002, ss. 360-361)

- Kararlarımı verirken öğrenciler için en iyi karar olduğuna inanarak mı veririm?
- Bütün insanların kendi eylemlerinden sorumlu olduğuna inanırım.
- Açık ve dürüst iletişime inanırım.
- Başkalarına kendime davranılmasını istediğim gibi davranırım.
- Kendimden farklı düşünenlerin olmasını olağan karşılarım.

Öğretmenler, öğrenciler ve aileler okul müdürleri ile pek çok sırlarını paylaşırlar. Müdürler aynı zamanda okulda kendisi ile paylaşılan sırlar konusunda çevresine güven vermelidir. Okulda kayıt esnasında velilerle para alışverişi konusunda, öğrenci ve öğretmenlerin sınıf dağılımları konusunda, çalışanlar, öğrenci ve veliler arasında ayırım yapmama konusunda hassas davranmalıdır.

Amerikan Okul Yöneticileri Birliğinin bir okul yöneticisi için belirlediği etik standartlar aşağıda sıralanmıştır: (Seifert ve Vornberg, 2002, s. 380)

1. Bütün karar ve eylemlerinde öğrenci merkezli düşünme,

2. Görevini adalet ve uyum içerisinde gerçekleştirme,
3. İnsan haklarına saygı gösterme,
4. Yerel, bölgesel ve ulusal yasalara uyma, yasadışı örgütlere bilerek katılmama,
5. Hükümetin ve devletin eğitim politikalarını uygulama,
6. Eğitimin amaçları ile tutarlı olmayan uygulamalar yapmama,
7. Pozisyonundan ekonomik, politik, sosyal ve dinsel kazanç sağlamama,
8. Sadece usulüne uygun akredite olmuş kurumların diplomalarını ve sertifikalarını kabul etme,
9. Mesleki gelişimini sürdürmeli ve araştırmaları takip ederek verimliliğini ve başarısını artırmanın yollarını aramalı,
10. Görevi süresince herkese saygılı davranmalıdır.

2.11.6 Okul Müdürünün Katılımcı Liderlik Rolü

Pek çok örgüt katı iş kuralları ve iş tanımlamalarını bırakma eğilimindedir. Bunun yerine örgütteki roller, proje görevleri ve esnek sorumluluk uygulamaları ile sürekli yer değiştirmektedir (Borman ve diğ., 1997, ss. 99-109). Yine pek çok örgüt giderek artan oranda yönetim hiyerarşisini yok etmekte ve yerine ekip temelli çalışma yapısını monte etmektedir. Böylece alternatif koordinasyon ve kontrol mekanizmaları geleneksel bürokratik yapıyla yer değiştirmektedir (Cascio, 1995).

Geçmişte okul müdürünün karizmatik ve biraz da otoriter olması beklenirken, bugün okulun paydaşları ile işbirliği içerisinde olması beklenmektedir. Müdür; okulun paydaşlarını yetkilendirmeli ve cesaretlendirmelidir. İşin sahibi gibi hareket etmeleri için, çalışanlara işin sahibiymiş gibi davranmak gerekir. Bu da büyük ölçüde çalışanlara karşı tutumunuza bağlıdır.

İnsanlar kendilerini ve yaptıkları işleri etkileyen kararlarda söz sahibi olmak ve örgütün çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmeyi sağlayacak araçlarla donanmak isterler. Bu nedenle okulun paydaşlarınca birlikte oluşturulan amaçlara ulaşabilmek için, okulda bir takım ruhu içerisinde çabaları birleştirmek gerekir (Seifert ve Vorberg, 2002, s. 20; Nelson, 1999, s. 287; Whitaker ve diğ.,2000, s.17; Edmonds, 1979).

Karizma daha çok liderin kendisine ait bir özellik iken, günümüzün hızlı iletişim ve medya ortamı böylesi bir örgütlenmeye izin vermemektedir. Senge (1990)'a göre; günümüzün örgütlerinde işbirliği ve ortak aklın ön plana çıkması gerekmektedir. Bu da okulu sadece değişen koşullara adapte etmekle olmaz, aynı zamanda da okul müdürünün yeni durumlar için yeni stratejiler oluşturarak, öğrenmenin gerçekleştirilmesine odaklanmasını gerektirmektedir. Kısacası okul

müdürleri yalnızca şu andaki duruma değil, geleceğe odaklanmalıdır (Seifert ve Vorberg, 2002, s. 21).

Ayrıca, Gardner (1986)' a göre; günümüzün okul müdürleri, öğretmenler, aileler, öğrenciler ve okul yöneticileri arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmelidir. Eğer, okulun temel niteliklerinde iyileştirilmeler isteniyorsa, ilişkilerde karşılıklı güven tesis edilmelidir. Güven; aynı amaç için çalışırken grup ya da sistemin bir parçası haline gelmelidir (Spillane ve diğ., 2004 ve Seifert ve Vorberg, 2002, s. 23).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre 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 (Kaya,1999, s.132). Bu nedenle okul müdüründen beklenen rol; ailelerle ve okul çevresinin katılımını sağlamaktır. Aile katılımı, çocuklarda ve gençlerde akademik başarıyı yükseltirken, öğrencileri başarıma konusunda cesaretlendirir ve okula devamlarını artırır.

Bunların yanı sıra aile-okul ilişkileri; sınıfın olumlu yönlerini artırırken, öğrencileri daha içten denetimli hale getirir, çalışma eğilimlerini artırır ve öğrencilerin daha yüksek eğitim amaçları edinmelerini destekler (Eccles ve Harold,1993; Grolnick ve diğ.,1997; Dempsey ve diğ., 2002).

Reynolds (1992) tarafından yapılan bir çalışmada ilköğretim okullarındaki veli katılımının öğrenci başarısını artırdığı ortaya konulmuştur. Barnard (2004) tarafından yapılan bir araştırmada ise ilköğretim döneminde aile-okul arasındaki ilişkinin öğrencinin ortaöğretimdeki başarısını da olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca okul aile ilişkilerinin süresinin artmasıyla bu başarının da arttığı, okul aile işbirliğinin artması ile birlikte öğrencilerin okulu bırakmaları azalırken, okul başarısı artmakta, öğretmen-veli ilişkileri onları aynı amaca yönlendirmekte ve çocuğun başarısı için açık ve dürüst ilişkileri artırırken öğrencilerin öğrenim sürelerini de uzatmaktadır. Okul müdürü ve yardımcılarının okulu etkin yapma çabasında olmaları ve bu amaçla gereken olanakları hazırlamaları önemlidir. Müdür okulun geliştirilmesiyle ilgili çalışmalara, öğretmenlerin bu konudaki istek ve düşüncelerinden gerçekçi bulduklarına destek verir; ilgililerle gerekli diyalogu başlatır. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin gözünde, destekleyici, izleyici ve güven verici olarak görülmelidir (Alıcıgüzel, 1999, s. 33).

Okulda yapılan etkinliklerde; müdür-öğretmen, öğretmen-öğrenci, ve aile ile öğretmenler arasındaki roller ve ilişkiler, karşılıklı kuşku içermemelidir. Eğitim sürecine karşılıklı çatışmalar ve farklılıklar engel olmamalıdır. Okulu öğrencilere hizmet eden bir örgüt olarak

düşündüğümüzde; müdür öğretmenlere öğrencilerini yetiştirmeleri, öğrenme fırsatları oluşturabilmeleri için desteklemelidir. Bu da okul paydaşlarının birbirleri ile ilişkilerini kuvvetlendirecektir (Seifert ve Vorberg, 2002, s. 23).

Etkili okulun “kritik önemdeki etkenlerinden birisi” okul müdürüdür (Balcı, 2002, s. 22). Eğitim örgütlerinde çalışanların morali, iş doyumunu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yöneticilerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Yönetim, artan bilgi birikimine bağlı olarak sanat yanı, yani kişinin kişisel yeteneklerin bağlı yanı giderek küçülen bir bilimdir (Açıkgöz,1994).

Okul müdürleri ilk göreve başladıklarında öğretmenler tarafından hemen lider olarak görülmezler. Bu misyon; müdürün rolünün bir parçası olarak zamanla olgunlaşır. Eğitim denizindeki yolculuğu ile zamanla pekişmeye başlar. Kaptan yolculuk sürecinde bütün denizlerde her şeyin üstesinden gelemez. Diğerlerine güvenmek zorundadır. Lider olarak bu olgunlaşma süreci, diğerlerinin kararlarına güven, açık iletişim ve adilliği birlikte getirmek durumundadır. Bu da okuldaki diğer liderleri(öğretmenler) yetkilendirmek ile mümkün olacaktır. Bu anlamda okul müdürlerinin bir diğer rolü de okuldaki öğretmenlerin liderliğini desteklemek olmalıdır (Seifert ve Vorberg, 2002, s. 24; Whitaker ve diğ., 200, s.17).

Demokratik, saygılı, katılımcı liderlik davranışı ile iş görenlerin yaratıcılığı arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur (Mader, 1970). Yetki ve özgürlük örgütün yaratıcılığının önemli bir belirleyicisidir (Mumford ve diğ., 2002). Bireyler; verilen görevleri nasıl başaracakları üzerine kişisel kontrollerini daha çok hissettikleri zaman daha yaratıcı olurlar (Baltaş, 2000). Kararların birlikte verilmesi, kararların uygulanma aşamasında geniş bir katılım sağlar, çalışanlar arasındaki izolasyonu azaltır. Ortak aklın kullanılmasıyla olaylar ve durumlar daha geniş bir çerçeveden görülebilir, çalışanlara fikirlerinin değerli olduğu, uzmanlık alanlarına güvenildiği duygusunu verir, çalışanların motivasyonu artar, eğitimsel amaçlar için birlikte program kaynak kullanımını artırır. Ayrıca okulun bütün paydaşlarının işbirliğini artırır (Bergman,1988, s. 30). Aynı zamanda yetkilendirilmiş insanların içten motivasyonları, yaratıcı çabaları artarken, çalıştığı ortamda görev yetkisi yüksek kişilerin daha yaratıcı oldukları tespit edilmiştir (Zhou,1998).

Öte yandan merkezileşme ve örgütsel yenileşme arasında negatif bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Jang ve diğerleri ne göre; örgütsel yenilik ve çalışanları yetkilendirme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Yani yetkilendirilmiş personelin yaratıcılık özelliği artmaktadır. Hizmet sektöründe çalışan iş görenler ve müşteriler arasında yapılan çalışma sonucunda kendi kararlarını

kendisi veren çalışanlarının müşteri memnuniyetini artırdığı, hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin yetkilendirme

duygusunun yöneticinin yetkilendirme davranışı ve örgütün iklimi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Dana ve Gal, 2002).

Okulda katılımı sağlamak, hem öğrenciler hemde öğretmenler açısından öğretici bir süreçtir. Özellikle, öğrenciler okulda karar alma sürecine katılarak, bu süreci öğrenecekler ve bu durum, hayatlarının daha sonraki dönemlerinde alacakları kararların doğru olmasına temel oluşturacaktır.

2.11.7 Okul Müdürünün Okulda İletişimi Sağlama Rolü

Çalışanlar kuruluşun bütün kademelerinde olup bitenlerden haberdar olma yönünde köklü bir ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar örgütlerinde ne tür değişiklikler olduğunu, bu değişikliklerin kendilerini nasıl etkileyeceğini ve gerek kendilerine,gerekse örgütlerine hangi yararların sağlanacağını bilmek isterler.

Bütün çalışanların her değişikliğe rıza göstermesi beklenemez, ancak değişiklikleri anladıklarında kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Bu nedenle çalışanlarla iletişim içerisinde olmanın yolları aranmalıdır (Nelson, 1999, s. 286;).

Okulda iletişim planlanmalıdır. İletişimin planlanmaması durumunda; örgütte, iletişim gelişigüzeledir ve zararlıdır. Okul personeli ve topluluktan elde geri bildirim etmek okul sistemini, hizmet eden kişilere yaklaştırır. Bu geri bildirim, anketler, danışma grupları, ana iletişim kurucuları ve öteki vasıtalarla elde edilebilir.

Etkili iletişim bir zorunluluktur, çünkü halkla ilişkiler ancak içerden dışarıya çalıştığı zaman etkilidir. Her okul görevlisi kendi önemli iletişim sorumluluğunu anlamak durumundadır. Ayrıca, eğer personel okul ve iletişim hedeflerinin neler olduğunu bilmiyorlarsa ve bu hedefleri karşılamak için

sorumluluklarının bilincinde değillerse, okulun sistemi hiç bir zaman bu kişilere uymayacaktır (Meriwether ve Duyar, 1997).

Eğitimin bütün süreçlerinin içerisinde iletişim vardır (Dean, 1985, s.142; Kuehne,1996). Bir yönetici olarak okul müdürü; insanlarla ilişkilere yazışmalarda daha çok zaman ayırmalıdır (Cook ve Mack, 1971, s. 28; Tarter, Sabo ve Hoy,1995).

Çoğu zaman bir okul müdürü ailelere çocukları ile ilgili duymaktan hoşlanmayacakları bilgileri iletmek zorunda kalabilir. Bu diyaloglardaki içtenlik ve samimiyetimiz karşı tarafa geçerse duymaktan hoşlanılmayacak olan mesajlarımızı daha rahat iletebiliriz. Ailelere çocukları ile ilgili

olumsuz mesajlar ilettiğimiz durumlarda; okul personelinin de durumun düzeltilmesinde ailelerin her

zaman yanında olduğu mesajını vermeliyiz (Bergman, 1998, ss. 5-6).

Etkili okul müdürleri demokratiktir. Kararların alınmasında, politikalarının belirlenmesinde ve uygulanması sürecine bütün tarafları dahil eder. Öğrenci ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanmasında aileler, öğretmenler ve diğer eğitimcilerle birlikte çalışırlar(Blandford, 1988,s.5; Dean,1985, s.2).

Okul müdürünün öncelikli rolü; öğretmenler, öğrenciler, aileler ve meslektaşları ile uygun, yararlı, anlamlı ve olumlu bir iletişim kurmaktır. Eğer müdür etkin bir iletişim becerisine sahip değilse, farklı yaştaki, farklı sosyo-ekonomik ve eğitim seviyesindeki insanlarla iletişimi yararsız ve sorunlu olacaktır. Diekman, (1979)'a göre; iletişim becerisi, sessiz kalmanın değerinin ve kelimelerin gücünün farkında olmaktır. Etkili iletişim insanlarla sadece iyi ilişkiler kurmaktır. Bilinmeyen gizemli bir durum ya da teknik değildir. Duyarlılık, anlama ve cevap vermedir (McEwan, 2003, ss. 2-20).

Etkili okul müdürleri karşılaşabileceği herhangi bir sorunun çözümünde kazan-kazan yaklaşımını benimsemelidir. Bu, iletişimde ustalığı, farklı fikirlere saygıyı, farklı grupların değerlerini uzlaştırabilmeyi, problem çözebilme istekliliğini, esnekliği ve güven vermeyi gerektirir (Bergman, 1998, s. 6).

İyi iletişimciler iyi dinleyicilerdir. İyi dinleme karşımızdaki kişinin söylediklerini duyma değil, anlamadır. Dinleme aynı zamanda okuldaki problemlerin çözümünde de etkilidir. Etkin dinleme becerisi edinmiş insanlar çatışma esnasında karşısındakini dinleyerek gerçek fikirlerini öğrenebilir (Whitaker ve diğ., 2000, ss. 62-63).

Etkili iletişim becerisine sahip olan okul müdürlerinin özellikleri: katılım, dinleme, empati, söylemek istediğini doğru ifade edebilmek, kelimeleri doğru kullanma, tam anlama, bütünü görme, doğru soru sorabilme, eleştirileri kabul edebilme, katılmadığımız durumları uygun olarak ifade edebilme, düşüncelerini ifade etmede yaratıcı olma, ailelerle iletişime önem verme, okulun paydaşları ile hem mesleki hem de duygusal bağ kurabilme, öğrencilerle doğru iletişime odaklanma, üretken ve yardım edici iletişim kurabilme, not tutma, geri bildirim özelliğine sahip olma, informal konuşmalar yapabilme, yazma, konuşma ve öğretme becerisine sahip olma olarak sıralanabilir (McEwan, 2003, ss. 6-18).

Kruse ve diğ., (1995)'e göre; bir okulda mesleki iletişimin göstergeleri: paylaşılan değerler ve normlar, yoğun diyalog, halkla ilişkiler, işbirliği ve öğrencilerin öğrenmesine odaklanmadır (Carnell ve Lodge, 2002, s.141).

Okul müdürleri okuldaki ilişkilerde kolaylaştırıcı olmalıdır. Bu amaçla; okuldaki çalışanlarla işbirliği yapma, insanların potansiyellerini ortaya çıkarma, “ben” yerine “biz” kelimesini kullanma, kağıtlardan ve yazışmalardan daha çok insan ilişkilerine önem verme, çalışanlar arasında bağ kurma, sağlığına dikkat etme, olaylara farklı açılardan bakabilme, çalışanları yetkilendirme, pozitif bir okul iklimi oluşturma, aile katılımını artırma, başarıları takdir edebilme ve zamanının önemli bir bölümünü öğrencilerle birlikte geçirme olarak sıralanabilir (McEwan, 2003, ss. 58-67).

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, araştırmada kullanılacak betimsel desen ve işlemler, evren-örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizlerine yer verilmiştir.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte yada halen varolan bir durumu, etkilemeden olduğu biçimde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2002; 77). Tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001; 104). Tarama modelinin bir avantajı da, araştırma yapılan kurumda mevcut düzeni bozmadan ve kurum personeline yönetsel güçlük çıkarmadan kullanılabilmesidir (Kaptan, 1999; 60).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2008-2009 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs'ta ki tüm okullarda görev alan ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Fakat tüm ilçelerdeki ilköğretim okulu müdürlerine çeşitli güçlükler nedeniyle ulaşamadığından dolayı araştırma sadece Güzelyurt ilçesine bağlı ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan, örnekleme oluşturan ilköğretim okulu müdürleri şu okullarda görev yapmaktadırlar: Serhatköy İlkokulu, Zümrütköy İlkokulu, Fikri Karayel İlkokulu, Kurtuluş İlkokulu, Özgürlük İlkokulu, Barış İlkokulu, Aydıncöy İlkokulu, Doğancı İlkokulu, Gemikonağı İlkokulu, Yedidalga İlkokulu, Yeşilyurt İlkokulu ve Lefke İstiklal İlkokulu'dur.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, literatür taraması ve örnekleme giren okul müdürlerine anket uygulama yoluyla elde edilmiştir. Verilerin toplanması için bir ankette yararlanılmıştır. Anket üç bölüme olmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere yer verilirken, ikinci bölümde okulda yaşanan problemleri saptamaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise İlköğretim okulu müdürlerinin bilgi düzeylerini saptamaya yönelik sorulara yer verilmiştir. Birinci ve üçüncü bölümdeki soruları müdürler kendilerine göre yanıtlarken, ikinci bölümdeki soruları “Evet”, “Hayır” şeklindeki seçeneklerden birini seçerek yanıtladılar.

3.4 Verilerin Toplanması

Araştırmada, anket sorularını yanıtlayan ilköğretim okulu müdürleri arasında görev yaptıkları okullarının bağlı oldukları ilçeye göre sınırlandırılmaya gidilmiştir. Güzelyurt ilçesi seçilmiş ve ilçeye bağlı tüm okullardaki ilköğretim okulu müdürlerine (12 müdür) ulaşılmış ve anketi cevaplamaları istenmiştir. Araştırmada verilerin analizinde; SPSS 13.0 paket programı kullanılarak yüzdelik, aritmetik ortalama tekniklerinden yararlanılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmanın genel ve alt amaçlarına uygun olarak ölçekler yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır.

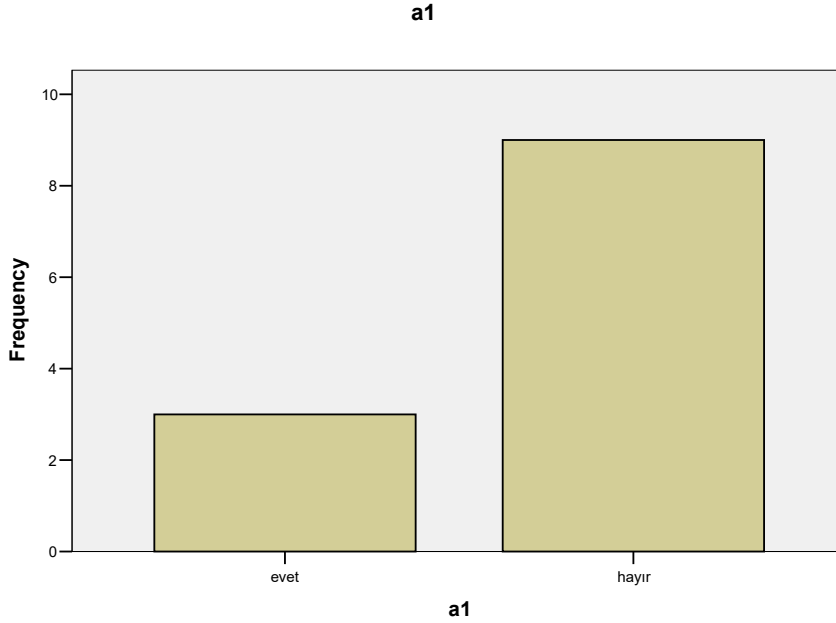
Elde edilen bulguların sunulmasında araştırmanın alt amaçlarında yapılan sıralama takip edilmiştir.

Tablo 1: Okullardaki ağaç/bitki yetiştirmek için ayrılmış alanın olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	3	25,0	25,0	25,0
hayır	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 1 incelendiğinde “Ağaç ve bitki yetiştirmek için ayrılmış herhangi bir alan yok.” sorununa 12 yöneticiden üçü evet; dokuzunda hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın

%75’inde ağaç ve bitki yetiştirmek için ayrılmış alanlar bulunmakta, okul müdürleri bu konuda problem yaşamamaktadır. Grafik 1’de de ağaç ve bitki yetiştirmek için ayrılan alanla ilgili problemi olan okullarla, olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



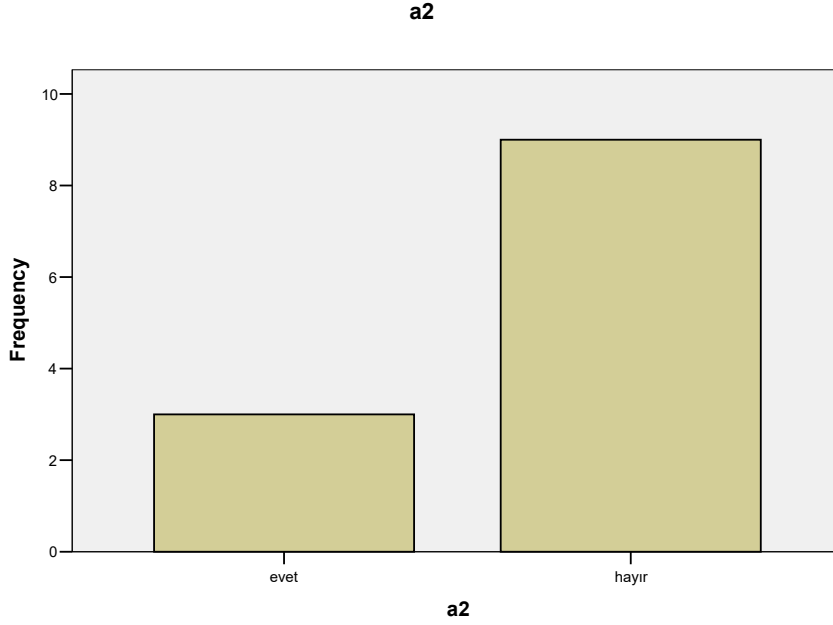
Grafik 1: Okullardaki ağaç/bitki yetiştirmek için ayrılan alanların olmayışının okul müdürleri için problem olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 2:Çocukların içebileceği içilebilir, tescilli, temiz su çeşmesinin olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	3	25,0	25,0	25,0
hayır	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 2 incelendiğinde “Çocukların içebileceği içilebilir, tescilli, temiz su çeşmesi yok.” sorununa 12 yöneticiden üçü evet; dokuzunda hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %75’inde çocukların içebileceği içilebilir, tescilli, temiz su çeşmeleri bulunmakta, okul müdürleri bu konuda problem yaşamamaktadır.

Grafik 1’de de çocukların içebileceği içilebilir, tescilli, temiz su çeşmesi ilgili problemi olan okullarla, olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



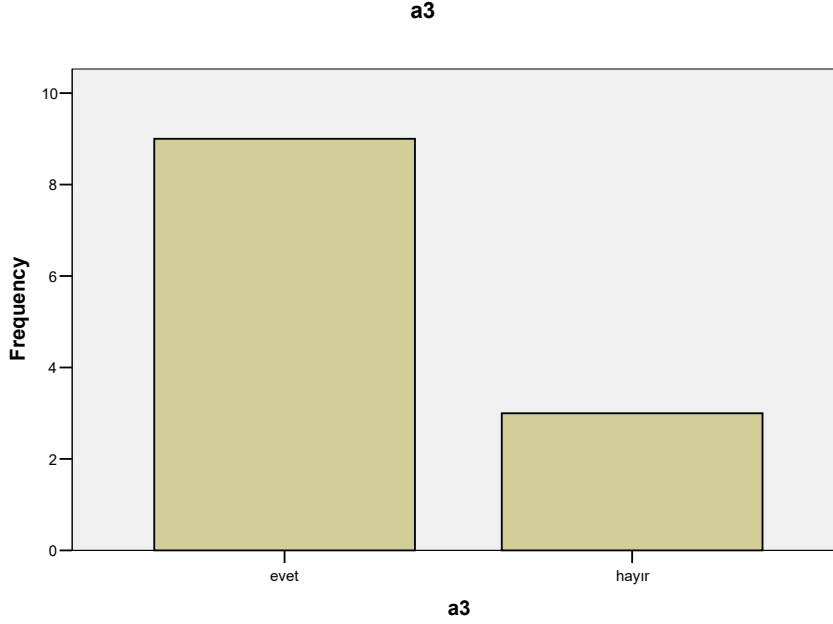
Grafik 2: Okulda çocukların içebileceği içilebilir, tescilli, temiz su çeşmelerinin olmayışının okul müdürleri için sorun yaratma durumuna ilişkin grafik

Tablo 3: Okullara giriş/çıkış kaplarındaki güvenlik önlemlerinin olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	9	75,0	75,0	75,0
hayır	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 3 incelendiğinde “Okullara giriş/çıkış kaplarında hiçbir güvenlik önlemi yok .” sorununa 12 yöneticiden dokuzu evet; üçü de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %75’inde çocukların okullara güvenli giriş ve çıkışını sağlayacak güvenlik önlemlerinin olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 3’de de okullara giriş/çıkış kaplarında güvenlik önlemi olmayan okullarla; güvenlik önlemi olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



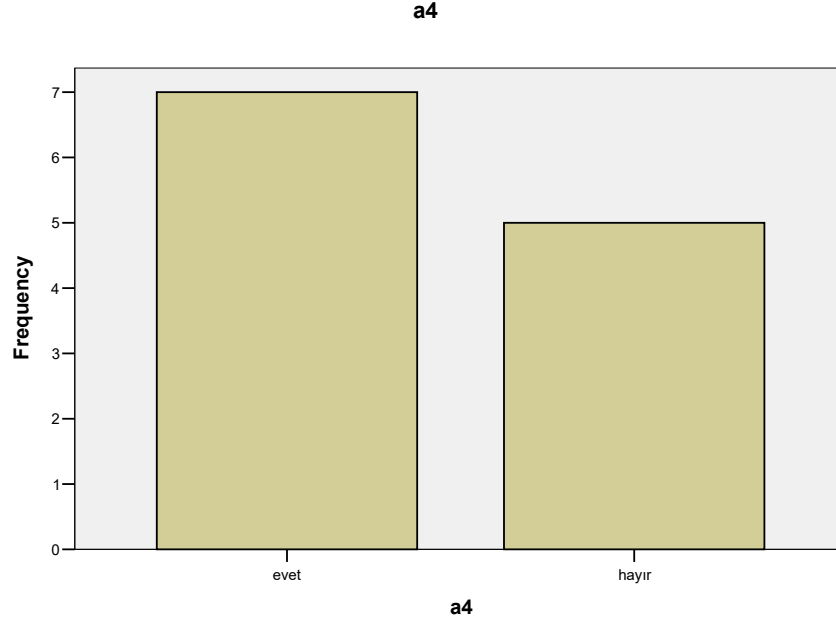
Grafik 3: Okullara giriş/çıkış kapılarında güvenlik önlemlerinin olmayışının okul müdürleri için sorun yaratma durumuna ilişkin grafik

Tablo 4: Okullara giriş/çıkış kapılarının açıldığı yollarda yaya geçidi olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	7	58,3	58,3	58,3
hayır	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 4 incelendiğinde “Okullara giriş/çıkış kapılarının yollarda yaya geçidi yok .” sorununa 12 yöneticiden yedisi evet; beşi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %58.3’ünde çocukların okullara güvenli giriş ve çıkışını sağlayacak yaya geçitlerinin olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 4’de de okullara giriş/çıkış kapılarında çocukların güvenliğini sağlayacak yaya geçidi olmayan okullarla; yaya geçidi olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



Grafik 4: Okullara giriş/çıkış kapılarının açıldığı yollarda yaya geçidinin olmayışının okul müdürleri için sorun yaratma durumuna ilişkin grafik

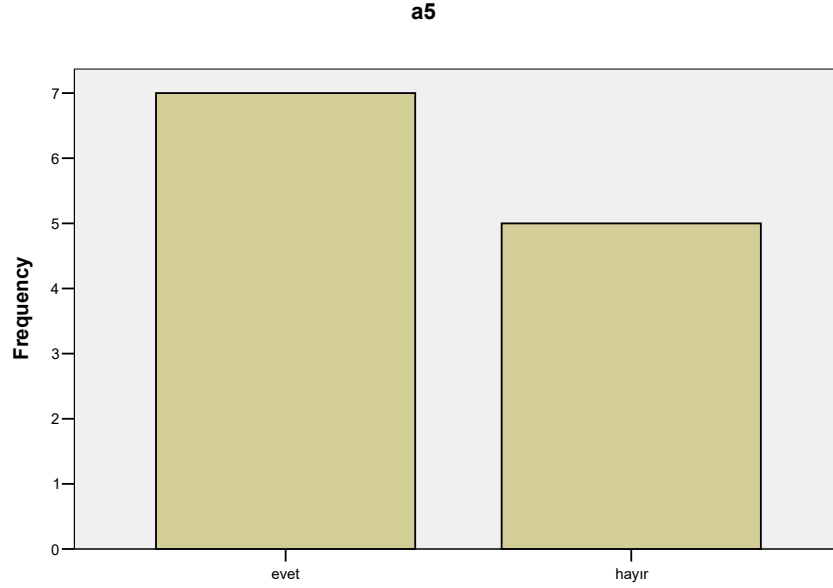
Tablo 5: Okul binasının her yıl bakımının yapılma yeterliliğine ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	7	58,3	58,3	58,3
hayır	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 5 incelendiğinde “Okul binasının her yıl bakımı yapılıyor.” sorusuna 12 yöneticiden yedisi evet; beşi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %58.3’ünde okul

binalarının her yıl bakımının yapıldığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 5’de de okul binasının her yıl bakımını yaptıran okullarla; her yıl bakımını yaptıramayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



Grafik 5: Okul binalarının her yıl bakımının yapıldığına durumuna ilişkin grafik

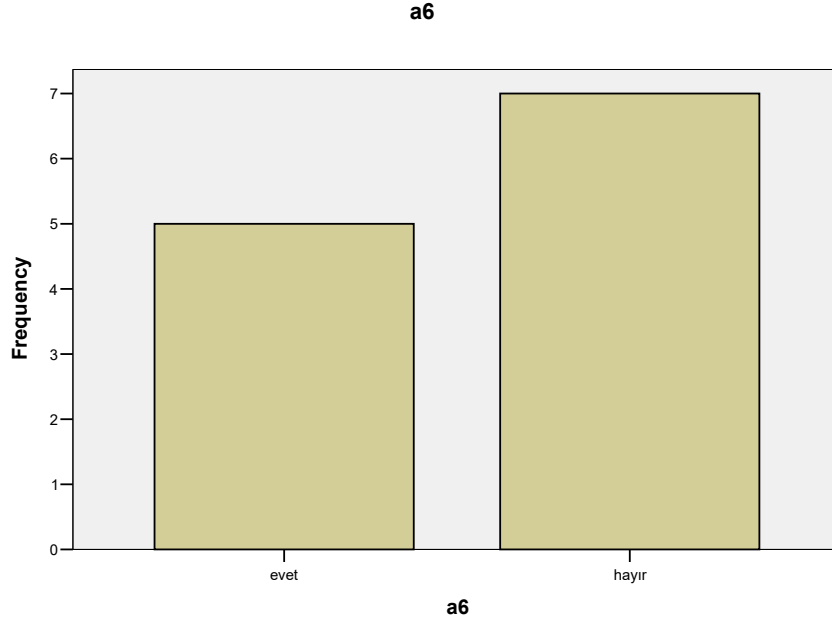
Tablo 6: Okul bahçe duvarlarının her yıl bakımının yapılma yeterliliğine ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	5	41,7	41,7	41,7
hayır	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 6 incelendiğinde “Okul bahçe duvarlarının her yıl bakımı yapılıyor.” sorusuna 12 yöneticiden beşi evet; yedisi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın

%58.3'ünde okul bahçe duvarlarının her yıl bakımının yapılmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 6'da da okul bahçe duvarlarının her yıl bakımını yaptıran okullarla; her yıl bakımını yaptıramayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



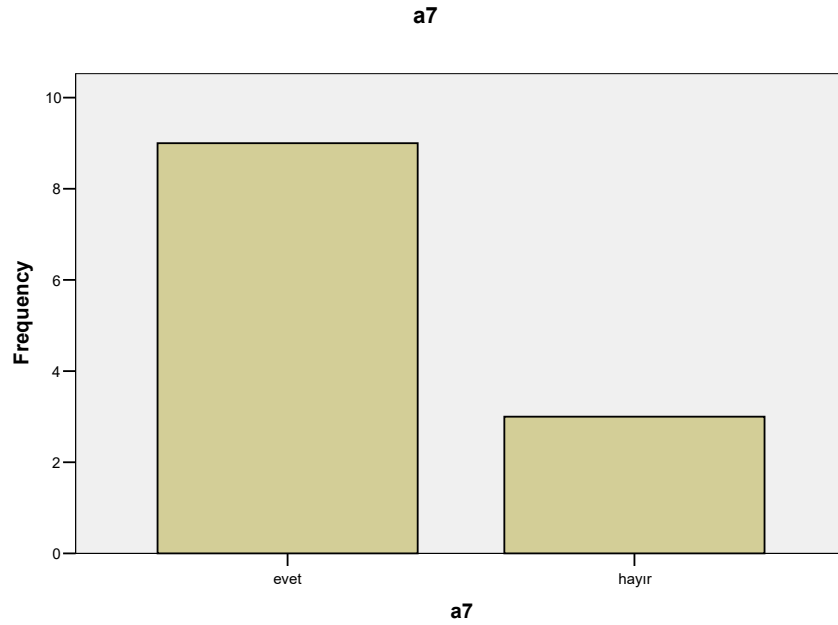
Grafik 6: Okul bahçe duvarlarının her yıl bakımının yapılma durumuna ilişkin grafik

Tablo 7: Okul gece bekçisinin olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	9	75,0	75,0	75,0
hayır	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 7 incelendiğinde “Okulda gece bekçisi yok.” sorununa 12 yöneticiden dokuzu evet; üçü de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %75’inde gece bekçisinin olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 7’de de gece bekçisi olan okullarla; olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



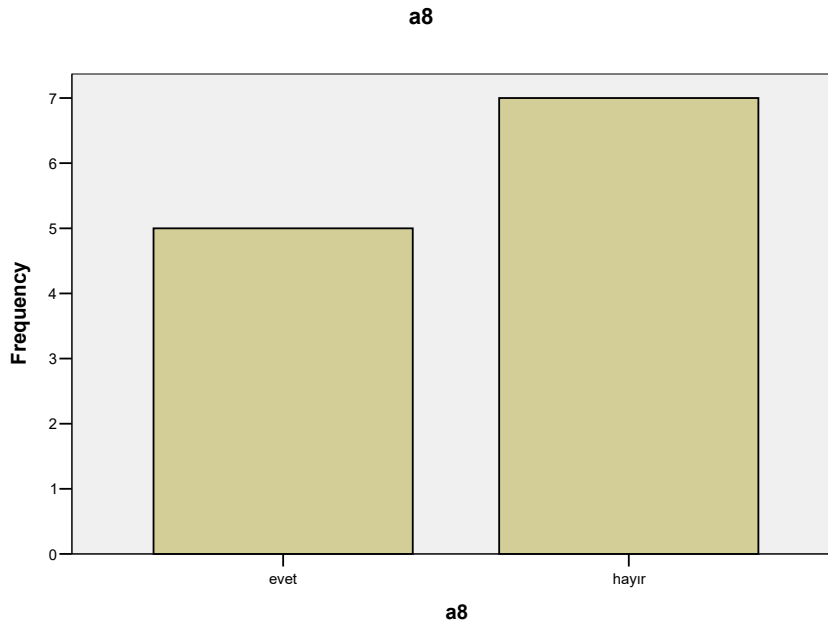
Grafik 7: Okullarda gece bekçisinin olmama durumunun yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 8: Sıraların/karatahtaların her yıl bakımının yapılmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	5	41,7	41,7	41,7
hayır	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 8 incelendiğinde “Sıraların/karatahtaların bakımı her yıl yapılmıyor.” sorununa 12 yöneticiden beşi evet; yedisi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %58.3’ünde sıraların/karatahtaların bakımının her yıl yapıldığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 8’de de sıraların/karatahtaların her yıl bakımının yapıldığı okullarla; yapılmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



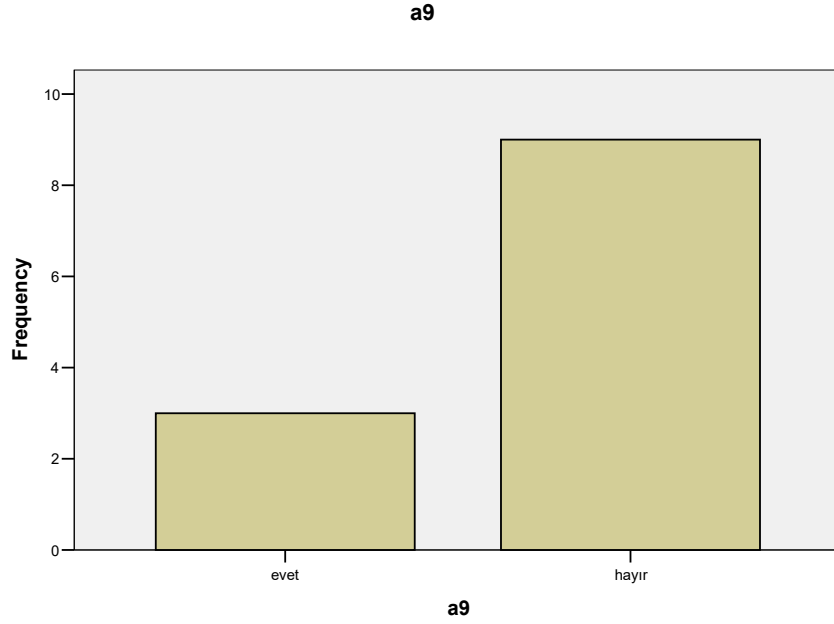
Grafik 8: Sıraların/karatahtaların bakımının her yıl yapılmasının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 8: Sınıflarda kitaplık olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	3	25,0	25,0	25,0
hayır	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 9 incelendiğinde “Sınıflarda kitaplık yok.” sorununa 12 yöneticiden üçü evet; dokuzu da hayır olarak yanıt vermiştir. Okullardaki sınıflarımızın %75’inde kitaplıkların olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 9’da da sınıflarında kitaplık olan okullarla; olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



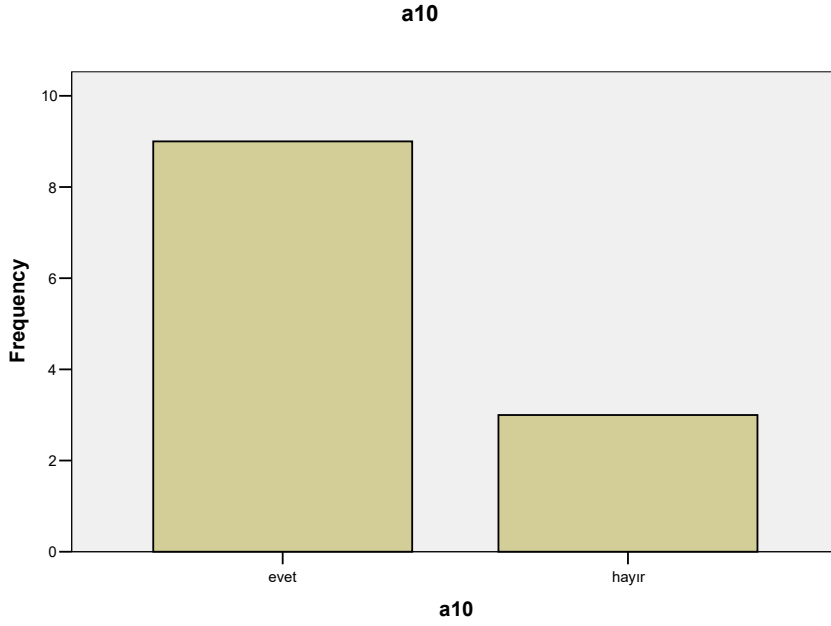
Grafik 9: Sınıflarda kitaplık olmaması durumunun yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 9: Öğrencilerin sarkmasını engelleyecek dikey ve yarım açılır pencerelerin olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	9	75,0	75,0	75,0
hayır	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 10 incelendiğinde “Öğrencilerin sarkmasını engelleyecek dikey ve yarım açılır pencereler yok.” sorununa 12 yöneticiden dokuzu evet; üçü de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %75’inde çocukların sarkmasını engelleyecek dikey ve yarım açılır pencerelerin olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 10’da da öğrencilerin sarkmasını engelleyecek dikey ve yarım açılır pencereleri olan okullarla; olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



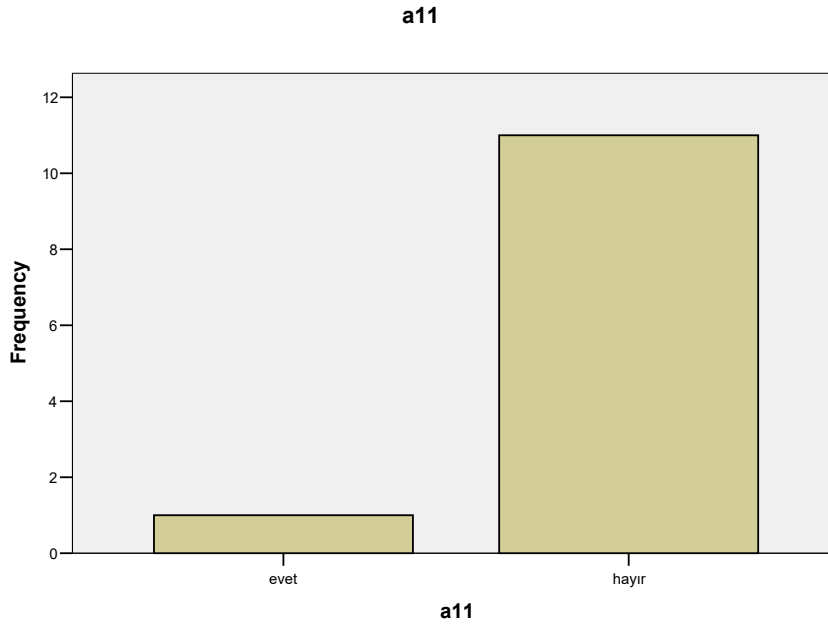
Grafik 10: Okullarda öğrencilerin sarkmasını engelleyecek dikey ve yarım açılır pencerelerin olmama durumunun yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 11: Pencerelerde perde olma yeterliliğine ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	1	8,3	8,3	8,3
hayır	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 11 incelendiğinde “Sınıflarda perde yok.” sorununa 12 yöneticiden biri evet; onbiri de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %91.7’sinde sınıfların perdeleri olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 11’de de sınıflarında perde olan okullarla; olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.

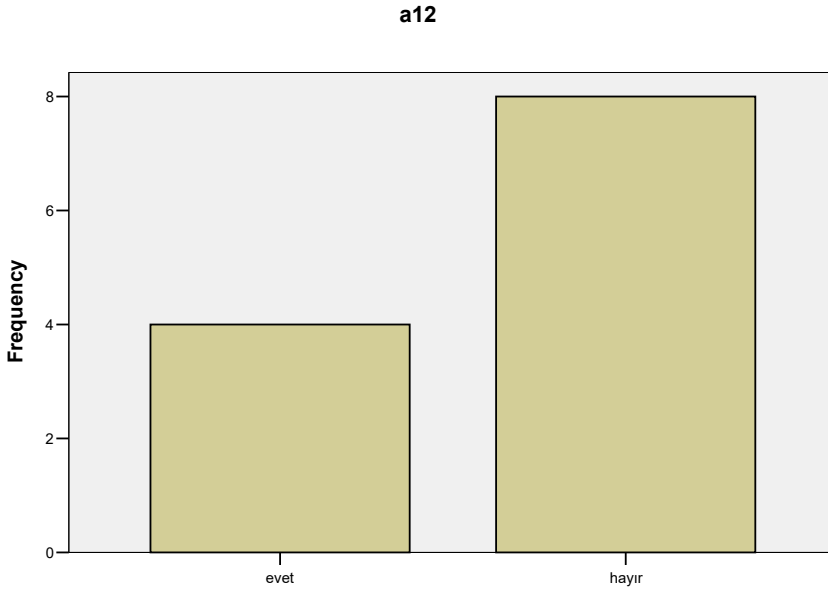


Grafik 11: Sınıflarda pencerelerde perde olmama durumunun yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 12: Okul binalarında çatlaklar olma durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	4	33,3	33,3	33,3
hayır	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 12 incelendiğinde “Okul binasında çatlaklar var.” sorununa 12 yöneticiden dördü evet; sekizi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %66.7’sinde çatlakların olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz. Grafik 12’de de çatlakları olan okullarla; olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



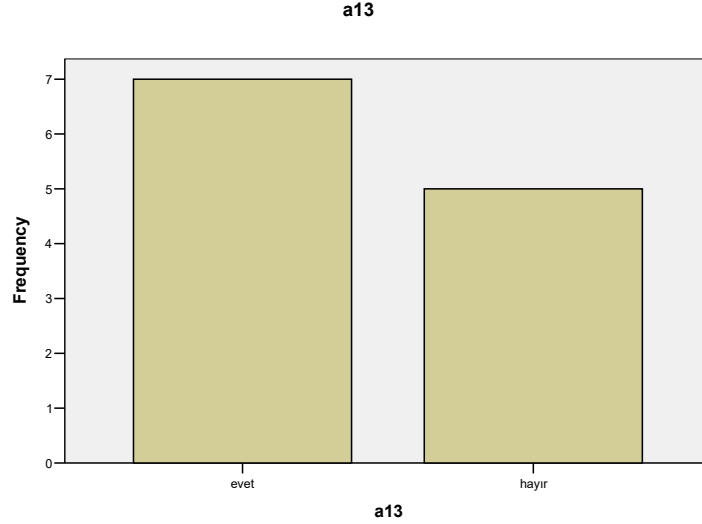
Grafik 12: Okullarda çatlaklar olma durumunun yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 13: Okulların boyanmaya ihtiyacı olma durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	7	58,3	58,3	58,3
hayır	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 13 incelendiğinde “Okulun boyanmaya ihtiyacı var.” soruna 12 yöneticiden yedisi evet; beşi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %58.3’ünün boyanmaya ihtiyacı olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 13’de de boyanmaya ihtiyacı olan okullarla; olmayan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.

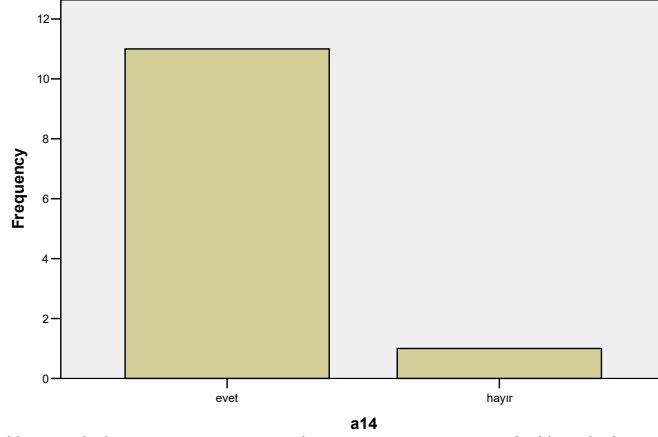


Grafik 13: Okulların boyanma ihtiyacının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 14: Okullarda laboratuvar olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	11	91,7	91,7	91,7
hayır	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 14 incelendiğinde “Okulda laboratuvar yok.” sorununa 12 yöneticiden onbiri evet; biri de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %91,7’sinde laboratuvar olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz. Grafik 14’de de laboratuvarı olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.

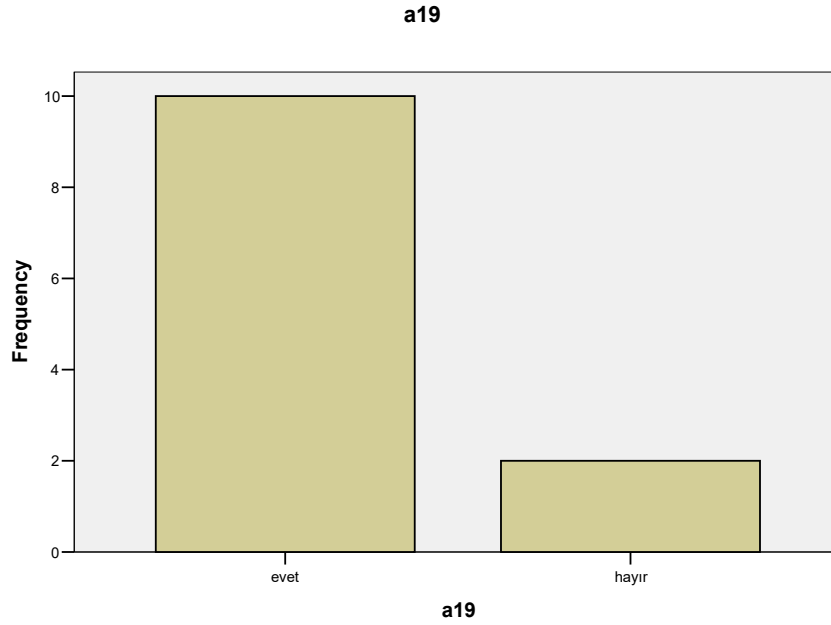


Grafik 14: Okulların laboratuvarının olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 15: Okullarda ayrı bir müzik odası olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	10	83,3	83,3	83,3
hayır	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 15 incelendiğinde “Okulda ayrı bir müzik odası yok.” sorununa 12 yöneticiden onu evet; ikisi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %83.3’ünde ayrı bir müzik odasının olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz. Grafik 15’de de ayrı bir müzik odası olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.

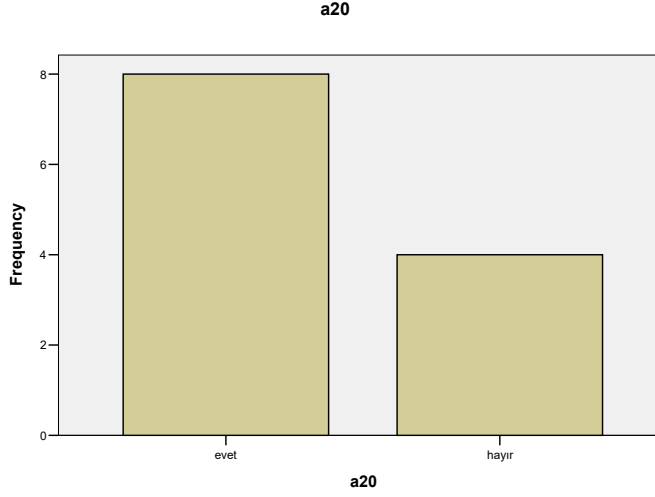


Grafik 15: Okullarda ayrı bir müzik odasının olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 16: Bilgisayar dersinde her öğrenciye bir bilgisayarın düşme durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	8	66,7	66,7	66,7
hayır	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 16 incelendiğinde “Bilgisayar dersinde her öğrenciye bir bilgisayar düşmüyor.” sorununa 12 yöneticiden sekizi evet; dördü de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %66,7’sinde bilgisayar dersinde her öğrenciye bir bilgisayar düşmediğini, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz. Grafik 16’da da bilgisayar dersinde her öğrenciye bir bilgisayar düşmeyen okullarla; düşen okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



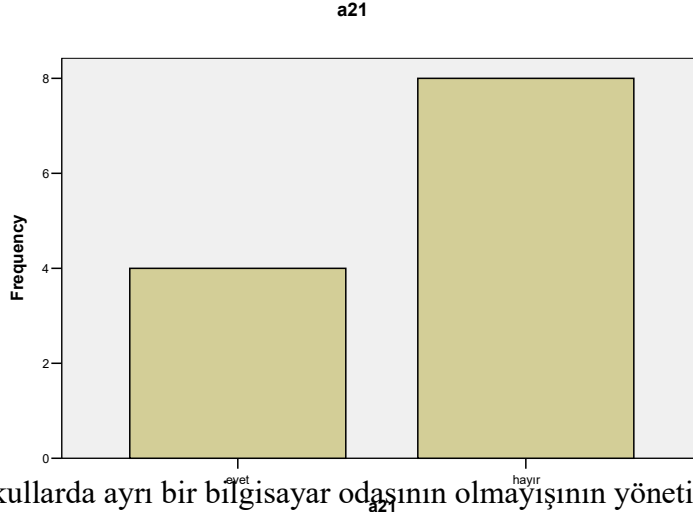
Grafik 16: Bilgisayar dersinde her öğrenciye bir bilgisayar düşmeyişinin yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 17: Okullarda ayrı bir bilgisayar odası olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	4	33,3	33,3	33,3
hayır	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 17 incelendiğinde “Okulda ayrı bir bilgisayar odası yok.” sorununa 12 yöneticiden dördü evet; sekizi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %66,7’sinde ayrı bilgisayar odası olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 17’de de ayrı bir bilgisayar odası olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



Grafik 17: Okullarda ayrı bir bilgisayar odasının olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

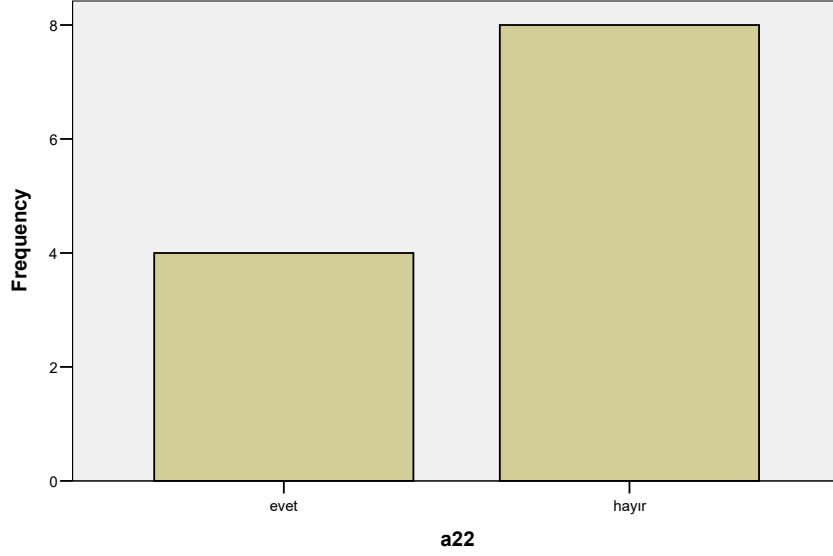
Tablo 18: Okullarda ayrı bir resim atölyesinin olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	4	33,3	33,3	33,3
hayır	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 18 incelendiğinde “Okulda ayrı bir resim atölyesi yok.” sorununa 12 yöneticiden dördü evet; sekizi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %66,7’inde ayrı bilgisayar odası olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 18’de de ayrı bir resim atölyesi olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.

a22



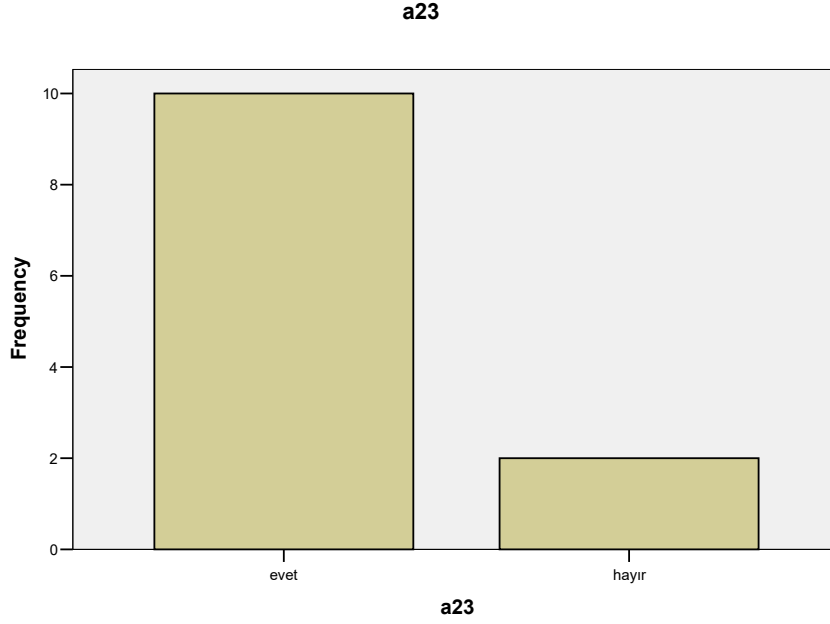
Grafik 18: Okullarda ayrı bir resim atölyesinin olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 19: Okullarda beden eğitimi dersi için soyunma odasının olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	10	83,3	83,3	83,3
hayır	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 19 incelendiğinde “Okulda beden eğitimi dersi için soyunma odası yok.” sorununa 12 yöneticiden onu evet; ikisi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %83.3’ünde beden eğitimi dersi için soyunma odasının olmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 19’da da beden eğitimi dersi için ayrı soyunma odası olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



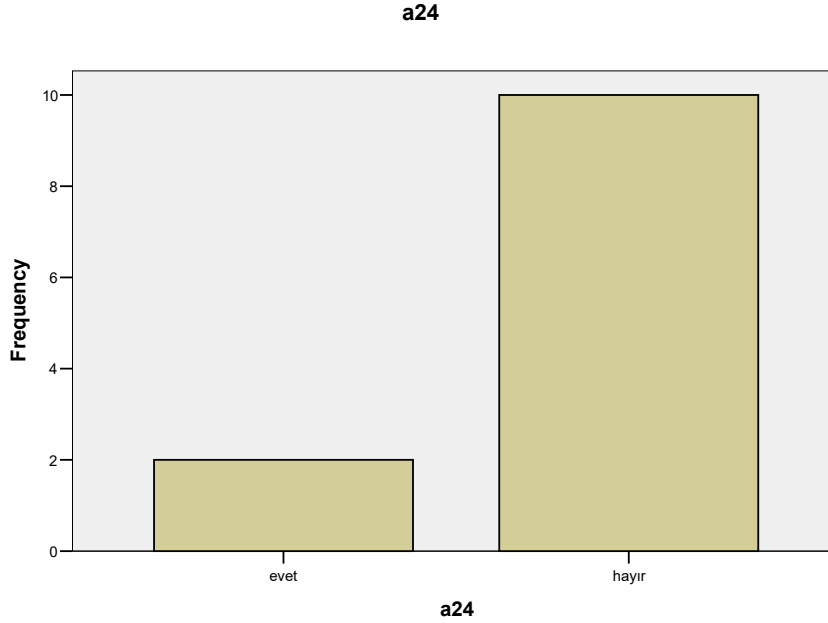
Grafik 19: Okullarda beden eğitimi dersi için bir soyunma odasının olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 20: Okullarda kütüphane olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	2	16,7	16,7	16,7
hayır	10	83,3	83,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 20 incelendiğinde “Okulda kütüphane yok.” sorununa 12 yöneticiden ikisi evet; onu da hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %83.3’ünde kütüphane olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 20’de de ayrı bir kütüphanesi olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz



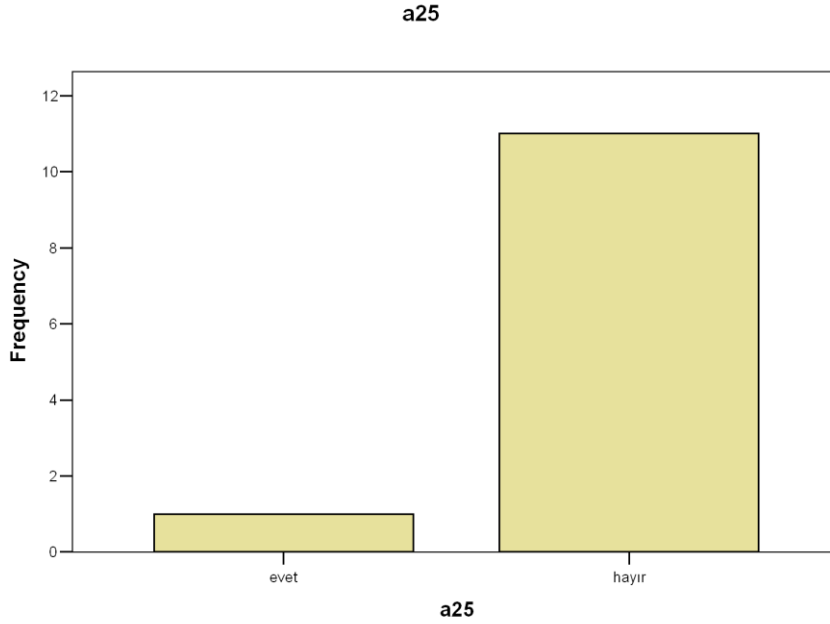
Grafik 20: Okullarda kütüphane olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 21: Okullarda basketbol sahası olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	1	8,3	8,3	8,3
hayır	11	91,7	91,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 21 incelendiğinde “Okulda basketbol sahası yok.” sorununa 12 yöneticiden biri evet; onbiri de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %91,7’sinde basketbol sahası olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 21’de de basketbol sahası olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



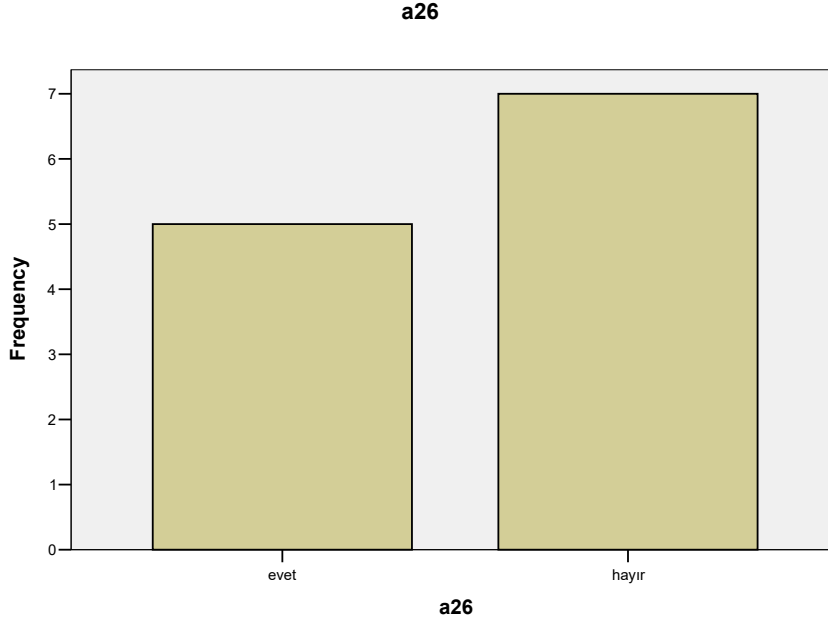
Grafik 21: Okullarda basketbol sahası olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 22: Okullarda futbol sahası olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	5	41,7	41,7	41,7
hayır	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 22 incelendiğinde “Okulda futbol sahası yok.” soruna 12 yöneticiden beşi evet; yedisi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %58.3’ünde futbol sahası olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 22’de de de futbol sahası olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



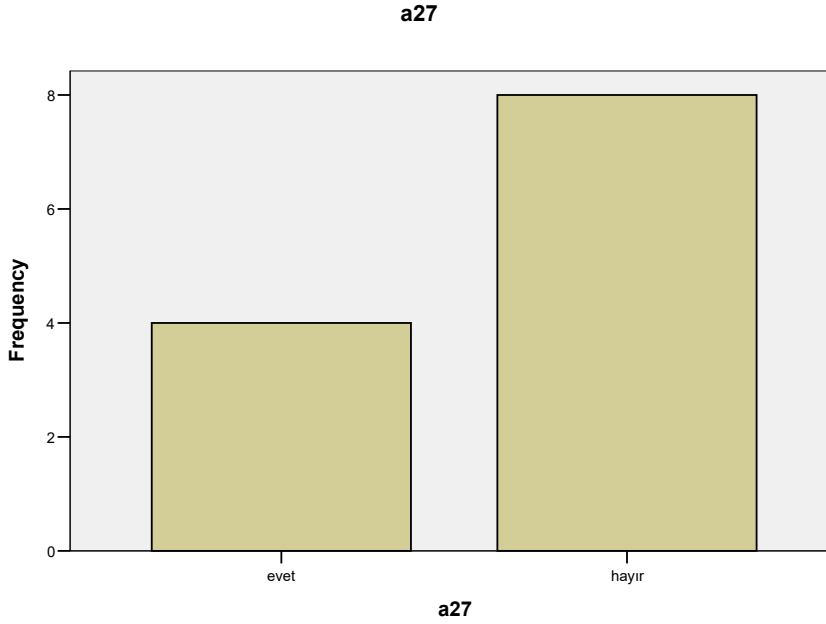
Grafik 22: Okullarda futbol sahası olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 23: Okullarda voleybol sahası olmama durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	4	33,3	33,3	33,3
hayır	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 23 incelendiğinde “Okulda voleybol sahası yok.” sorununa 12 yöneticiden dördü evet; sekizi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %66,2’sinde voleybol sahası olduğunu, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 23’de de voleybol sahası olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



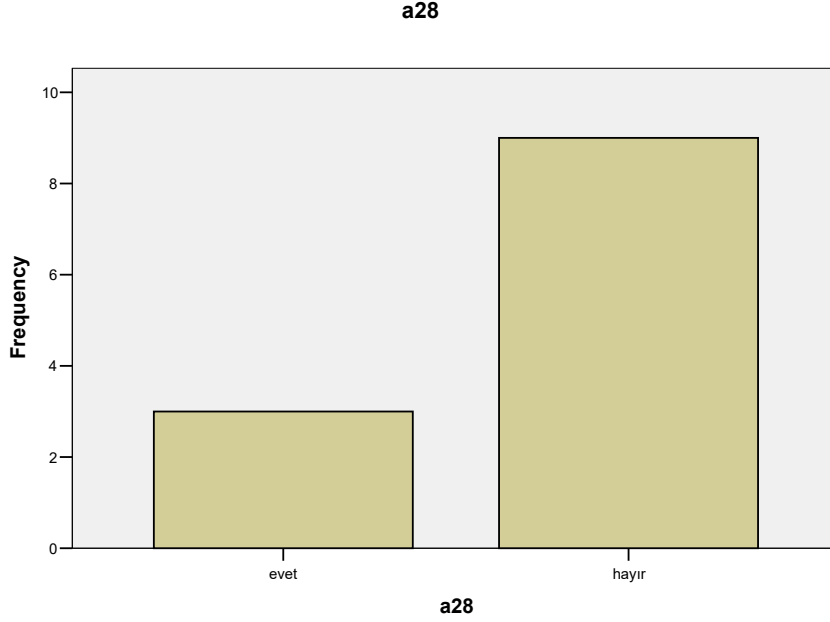
Grafik 23: Okullarda voleybol sahası olmayışının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 24: Uzak yerleşim yerlerinden gelen öğrencilerin ulaşımında problem yaşanma durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	3	25,0	25,0	25,0
hayır	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 24 incelendiğinde “Uzak yerleşim yerlerinden gelen öğrencilerin ulaşımında problemler yaşanmaktadır.” sorununa 12 yöneticiden üçü evet; dokuzu da hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %75’inde uzak yerleşim yerlerinden gelen öğrencilerin ulaşımında problem yaşanmadığını, bu durumun okul müdürleri için bir problem oluşturmadığını görmekteyiz.

Grafik 24’de de uzak yerleşim yerlerinden gelen öğrencilerin ulaşımında problemi olmayan okullarla; olan okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



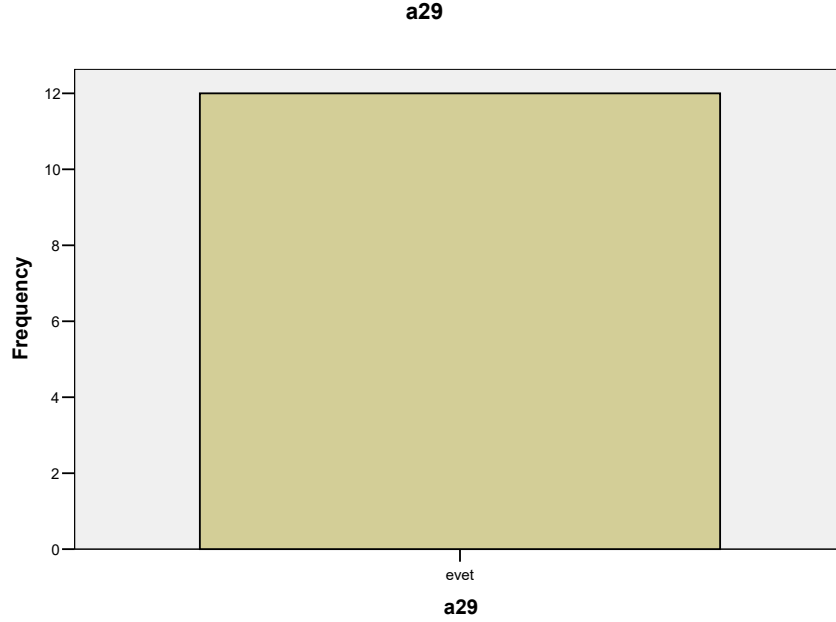
Grafik 24: Uzak yerleşim yerlerinden gelen öğrencilerin ulaşımının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

Tablo 25: Okul bütçesindeki paranın okulun ihtiyaçlarını karşılamadaki yeterliliğine ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	12	100,0	100,0	100,0

Yapılan çalışmada Tablo 25 incelendiğinde “Okul bütçesindeki para okulun ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır.” sorununa 12 yöneticiden onikisi de evet olarak yanıt vermiştir. Okullarımızın %100’ünde okul bütçesindeki paranın okul ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığını, bu durumun okul müdürleri için büyük bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 25’de de okul bütçesindeki paranın okulun ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı okullarla; bütçedeki paranın okul ihtiyaçlarını karşılamaya yettiği okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



Grafik 25: Okul bütçesindeki paranın okul ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmasının yöneticiler için sorun olma durumuna ilişkin grafik

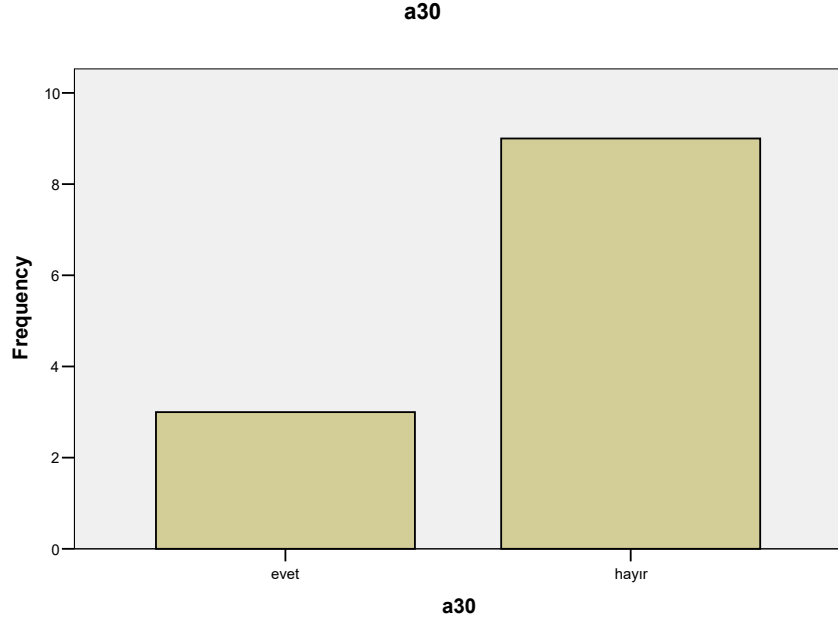
Tablo 26: Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözümü için eğitim alma durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	3	25,0	25,0	25,0
hayır	9	75,0	75,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 26 incelendiğinde “Sorunların çözümü için eğitim aldınız mı?” sorusuna 12 yöneticiden üçü evet olarak; dokuzu da hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızdaki

yöneticilerin %75'inin sorunların çözümü için eğitim almadığını, bu durumun Mili Eğitimimiz için büyük bir problem oluşturduğunu görmekteyiz.

Grafik 26'da da okul yöneticilerinin sorunların çözümü için eğitim aldığı okullarla; almadığı okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



Grafik 26: Okul yöneticilerinin sorunların çözümüne yönelik eğitim alma durumuna ilişkin grafik

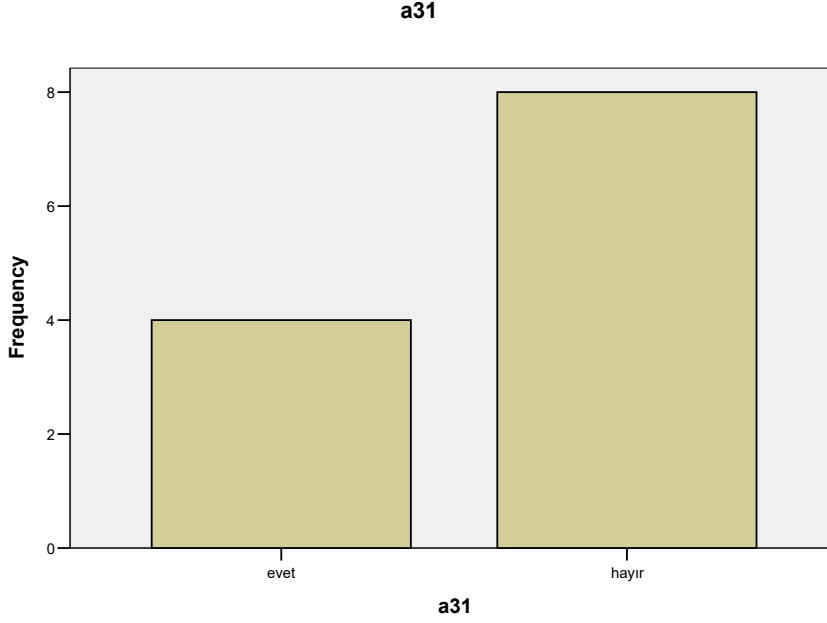
Tablo 27: Okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunların çözümü için eğitim talebi durumuna ilişkin tablo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
evet	4	33,3	33,3	33,3
hayır	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Yapılan çalışmada Tablo 27 incelendiğinde “Sorunların çözümü için eğitim talbiniz oldu mu?” sorusuna 12 yöneticiden dördü evet; sekizi de hayır olarak yanıt vermiştir. Okullarımızdaki

yöneticilerin %66.7'sinin sorunların çözümü için eğitim talebi başverusunda bulunmadıklarını görmekteyiz..

Grafik 27'de de okul yöneticilerinin sorunların çözümü için eğitim talebinde bulunduğu okullarla; bulunmadığı okulların sütun grafiğindeki karşılaştırılmasını görmekteyiz.



Grafik 27: Okul yöneticilerinin sorunların çözümüne yönelik eğitim talebinde bulunma durumuna ilişkin grafik

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın sonuçlarına ve bulgular çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

5.1 SONUÇLAR

İlköğretim okulu müdürlerinin okullarında yaşadıkları çeşitli problemleri saptamaya yönelik yapılan çalışma sonucunda yöneticilerin okullarda şu sorunlarla karşı karşıya olduğunu görmekteyiz :

1. Okullara giriş/çıkış kapılarında hiçbir güvenlik önlemi yok.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesi

2. Okullara giriş/çıkış kapılarının açıldığı yollarda yaya geçidi yok.
3. Okulların bahçe duvarlarının her yıl bakımı yapılamıyor.
4. Okullarda gece bekçisi yok.
5. Sınıflarda öğrencilerin sarkmasını engelleyecek dikey ve yarım açılır pencereler yok.
6. Okulların boyanmaya ihtiyacı var.
7. Okul binalarında çatlaklar yok.
8. Okullarda fen laboratuvarı yok.
9. Okullarda müzik derslerinin gerçekleştirilebileceği ayrı müzik odası yok.
10. Bilgisayar derslerinde her öğrenciye bir bilgisayar düşmüyor.
11. Beden eğitimi derslerinden önce çocukların kıyafetlerini değiştirebileceği soyunma odaları yok.
12. Okulların bütçesindeki para okulların ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır.
13. İlköğretim okulu yöneticileri okullarında karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik hizmetiçi eğitim talebinde bulunmalarına karşın bu konuya yönelik hiçbir hizmet içi eğitim düzenlenmemektedir.

İlköğretim okullarında müdürler için sorun oluşturacağı düşünülen pek çok problem durumu okullarda yaşanmamaktadır. Okullarda müdürler için sorun yaratacağını düşündüğümüz; fakat yöneticiler için sorun yaratmayan durumlar da aşağıdaki gibidir:

1. Okullarda ağaç/bitki yetiştirmek için ayrılmış var.
2. Okullarda çocukların içebileceği içilebilir, tescilli, temiz su çeşmeleri vardır.
3. Okul binasının her yıl bakımı yapılıyor.
4. Sıraların ve karatahtaların her yıl bakımı yapılıyor.
5. Sınıflarda kitaplık var.
6. Sınıflardaki pencerelerde perde var.
7. Bilgisayar dersi için oluşturulmuş ayrı bilgisayar odaları var.
8. Resim dersi için ayrı resim atölyeleri var.
9. Okullarda kütüphane var.
10. Okullarda basketbol sahası var.
11. Okullarda futbol sahası var.
12. Okullarda voleybol sahası var.

13. Uzak yerleşim yerlerinden gelen öğrencilerin ulaşımında problemler yaşanmamaktadır.

5.2 ÖNERİLER

İlköğretim okulu müdürlerine öneriler:

1. İlk olarak okullarındaki sorunları saptanmalı ve bir liste haline getirilmelidir.
2. Okullarda var olan sorunların çözümü için gerek öğretmenlerle , gerekse öğrenciler ve ailelerle toplantılar düzenlenmelidir.
3. Okullarda yaşanan sorunların çözümü için çözüm önerileri üretmeli ve bu çözüm önerilerini okulun tüm çalışanları ile birlikte değerlendirilmelidir.
4. Okullarda yaşanan sorunlardan Milli Eğitim Bakanlığını haberdar edilmeli; bu sorunların okuldaki eğitimi olumsuz yönde etkilediğini bildirilmelidir.
5. Milli Eğitim Bakanlığının sorunların çözümü için katkısını sağlayabilmek için yılmadan uğraşılmalıdır.
6. Okullarda yaşanan sorunların çözümü için yapılan eğitim talepleri Milli Eğitim Bakanlığına sözlü olarak değil yazılı olarak bildirilmelidir.

KAYNAKÇA

* MEB. (2007). MEB Web sitesi. İnternet'ten 02.02.2007 tarihinde erişilmiştir.

<www.meb.gov.tr>.

* Kaya, Y.K. (1999). **Eğitim Yönetimi**. 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayınları.

* Başaran, İ.E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış**. Ankara.

* Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 11. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık.

* Avcı, Nabi. **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**. Ankara:Milli Eğitim Bakanlığı yayımları, 1993

* Leithwood, K. And Jantzi, D. (2000). “**The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school**”. Journal of Educational Administration, 38, pp. 112-129.

* Yıldız, K (1996), “**Bolu İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi**”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

* Bozkurt, A (1998), “**Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı’nda Kariyer Planlaması**” Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

*<http://ansiklopedi.turkcebilgi.com/egitim>

*<http://www.bilgiland.com/icatlar-ve-kesifler/dunyada-ilk-okul-nerede-acildi.html>

*Prof. Dr. Ergün, Mustafa. **Sivil Eğitim ve Sivil Eğitimin Batılılaşması**.

<http://www.egitim.aku.edu.tr/tet04.htm>

*Kıran, Hüseyin. **Sekiz Yıllık Zorunlu Eğitim Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri

*Feridun, Hüsnü. **Kıbrıs Türk Eğitiminin Tarihçesi 1571-1974**

*Okutan, Mehmet. **Okul Müdürlerinin İdari Davranışları**. Milli Eğitim Dergisi. 157

*Çetin, M. ve Adıgüzel S. İstanbul İli Resmî İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uzmanlık Yeterliklerinin İncelenmesi.