

Okullar ile İl-İlçe Mili Eğitim Teşkilatları Arasındaki Problemlerin Tespiti

Determining Problems between Schools and Province and District Educational Directorates

Murat Bağlıbel*, Dr.Gülfem Muşlu Kaygısız ve Mustafa Samancıoğlu
Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Özet

Bu çalışmanın amacı Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Gaziantep İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile okul müdürlükleri arasındaki problemleri tespit etmek ve çeşitli öneriler sunmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için 10 okul müdürüyle yüz yüze görüşme yapılmış ve temel sorun alanları tespit edilmiştir. Resmi yazışmalar, toplantılar, genel yönetsel beceriler, koordinasyon gibi konularda sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Görüşmeler sonunda elde edilen veriler doğrultusunda il ve ilçe müdürlüğü yöneticilerine uygulanmak üzere anket oluşturulmuştur. Oluşturulan anketin güvenilirlik katsayısı .91 olarak bulunmuştur. Anket 33 il ve ilçe müdürlüğü yöneticisine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, görüşmeler ve anket verileri analiz edilmiş, veriler ışığında bulgular ortaya konularak yorumlanmış ve çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: okul müdürleri, taşra teşkilatı yöneticileri, yönetsel problemler

Abstract

Aim of this study is to determine problems between Gaziantep Province and District of National Education Directorates and school principals and to give some suggestions. To carry out this aim, researchers gathered data from face-to-face interview with 10 school principals and determined basic problem areas. Determined problems are about formal writing, meetings, general managerial skills, coordination. A questionnaire was constructed by using data obtained from face-to-face interviews Cronbach Alpha for the reliability is .91. The survey was applied 33 province and district directorates. Survey and interview data were analyzed. Findings were discussed in the framework of the related literature and some suggestions were made.

Key words: school principals, province and district managers, managerial problems

I.GİRİŞ

Milli Eğitim Bakanlığının taşra teşkilatı il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden oluşmaktadır. Bu müdürlüklerden il milli eğitim müdürlükleri Bakanlıktan gelen emir ve görevlerin belli yönetmelikler çerçevesinde yapılmasından, gerekli koordinasyonların sağlanmasından, ilçeler ve il arasındaki bilgi akışının sağlanmasından sorumludur. İlçe milli eğitim müdürlükleri ise üstlerinin verdikleri görevleri yapmak ve etkili idari bir kadro oluşturabilmek için ilçede bulunan okulların idari personelleri ile takım çalışması yaparak koordineli ve planlı çalışmanın yürütülmesinden yükümlü birimlerdir. Okul idari personeli ile taşra teşkilatlarının uyumlu çalışmalarını sağlamada lider olarak taşra teşkilatlarına bazı görevler düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilmesi eğitimin kalitesinin artırılmasında hayati öneme sahiptir. Taşra teşkilatları ile okul müdürleri arasındaki birbirini algılama düzeyleri yapılan işlerin verimliliğine de etki etmektedir. Bu nedenle her iki taraf arasındaki sorunların belirlenmesi yapılacak çalışmaların planlanması aşamasında meydana gelebilecek aksaklıkların giderilmesine, önlemlerin önceden alınmasına yardımcı olabilecektir.

İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri görevlerini yerine getirirken gerek kendi aralarında gerekse okul müdürlükleriyle iletişim halindedirler. Bu iletişim sürecinde çeşitli toplantılar, yazışmalar ve birebir görüşmeler gibi yöntemlerle karşılıklı etkileşim kurulmaktadır. Bunların genel amacı daha etkili yönetim faaliyetlerini uygulamak ve eğitim kalitesini artırmaktır.

Etkili yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı da il ve ilçe milli eğitim müdürlükleriyle okul müdürlükleri arasındaki problemleri tespit etmek ve çeşitli öneriler sunmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için araştırmada okul müdürlükleri ile taşra teşkilatları arasındaki bazı sorunlar yüz yüze görüşmeler yoluyla belirlenmiştir. Bu görüşmeler ışığında 3 temel başlık altında sorunlar incelenmiştir. Okul müdürleri taşra teşkilatları ile aralarındaki sorunlara örnek olarak toplantıların verimli geçmemesi, yazışmaların etkili yapılamaması ve yönetsel becerilerin yetersizliği konularını belirtmiştir. Okul müdürlerinin belirttikleri bu temel sorun başlıkları ışığında çalışma yönlendirilmeye çalışılmıştır. Okul müdürleri bu sorunların yapılan işlerin niteliğin üzerindeki etkisi hakkında ortak fikirler beyan etmişlerdir. Dolayısıyla çalışma da bu temel noktalar temel alınarak yapılmıştır. Aşağıda okul müdürlerinin belirttikleri bu sorun başlıkları hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Toplantı Yönetimi: Toplantı kurumlarda yönetimin koordinasyon fonksiyonunun temel araçlarından biridir. Bireyler önceden gündemi, yeri ve zamanı belirlenmiş bu bir araya gelişte belirli bir amaç etrafında bir araya gelecek görüş alışverişinde bulunurlar. Toplantılarda gündem önceden hazırlanmalıdır. İyi hazırlanmış bir gündem toplantının verimli geçmesini önemli ölçüde artırır. Gündem belgesi toplantının içeriği hakkında bilgi vererek katılımcılara ön hazırlık yapma olanağı sağlar. Ayrıca gündem belgesinde toplantıyı yapan kurum ve birim, toplantının yeri, tarihi, başlama ve bitiş zamanı gibi bilgiler de verilmelidir. Hazırlanan gündem katılımcılara iletilir. Belge doğrudan, faks, posta gibi yöntemlerle katılımcılara

iletılarak bilgilenmeleri sağlanır. Toplantılarda etkili zaman kullanmak için gündeme oldukça dikkat edilmelidir. Gündeme uyularak gidildiğinde toplantının bitiş zamanında ve gündemin işlenişinde bir sorun yaşanmayacaktır. Gündem dışı konuşmalarla toplantı zamanını etkilenmemesi için gündem dışı konuşmalar için de bir madde konulması faydalı olacaktır (Genç, 2004:279-285).

Zaman yönetimi yönetici olsun olmasın tüm bireyler için önemli bir konudur. Yapılan işlerin verimliliğini, doğru şekilde yapılmasını etkileyen önemli bir unsurdur. Zaman yönetimi kısaca başlangıcı ve bitişini belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların realizasyonuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak şeklinde ifade edilmektedir (Ardahan, 2003:18). Smythe ve Robertson (1999:333) ise zaman yönetimini ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak tanımlamıştır (akt. Akatay, 2003). Kısaca belirtmek gerekirse zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir.

Zamanın etkin kullanılması yöneticiler ve alt personeller için çok yararlıdır. Çünkü etkili zaman yönetimi ile belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla iş hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilecektir. Ayrıca toplantılarda zaman yönetimi çalışma sürecinin her aşamasında olduğu gibi önem taşımaktadır. Özellikle eğitim sektörü gibi geniş kitlelerin toplantı yapması gerektiği durumlarda zaman yönetiminin önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Çünkü merkez teşkilatları ile okulların çeşitli konular hakkında gerçekleştirdikleri toplantılara çok sayıda yönetici farklı yerlerden gelerek katılmaktadır. Bu nedenle toplantıların verimliliği okuldaki işlerin düzenli şekilde yürütülebilmesi açısından da gereklidir. Ancak zamanın etkin kullanımı kolay olmamaktadır. Çünkü yöneticinin önünde zaman kullanımını olumsuz etkileyen pek çok engel bulunmaktadır. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri önemli ölçüde zaman kullanımlarını engelleyen sorunları ya da zaman tuzaklarını saptamaları gerekmektedir. Bu sorunların saptanmasından sonra gerekli tedbirler alınarak sorun ortadan kaldırılabilecektir. Ayrıca zamanın verimli kullanılması için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bunlardan bazıları; zaman tutanağı hazırlama, planlama yapma, önceliklerin belirlenmesi, yöneticilerin kendilerini yönetmeyi bilmesi, zamanı programlama, yetki devri, kesintilerin önlenmesi, etkin iletişim, stresin üstesinden gelme, ertelemenin önüne geçmektir (Akşit Aşık, 2008). Toplantılarda oldukça önemli bir değişken zaman kullanımımızdır. Genel olarak toplumumuzdaki eğilim her toplantıya ortalama yarım saatlik gecikmeyle başlanması yönündedir. Bu gecikme göz önüne alınarak toplantıların başlama saati yarım saat öncesinde başlayacak şekilde duyurulmaktadır. Ancak bu durum erken gelen katılımcılar üzerinde olumsuz etki bırakacak ve bu da toplantıya olumsuz yansıtacaktır (Genç, 2004:279-285). Ülkemizde toplantılara vaktinde başlamadığı ve genel eğilimin toplantıya ortalama yarım saatlik bir gecikmeyle başlayacağı yönündedir. (Akat vd.,1997: 455-456). Bu

da toplantının daha başlamadan verimliliği ile ilgili zihinlerde soru işaretleri oluşturmaktadır.

Verimli bir toplantı yapabilmek için toplantı mekanı oldukça önemlidir. Toplantı yapılacak yerin büyüklüğü, ısı, ışık ve havalandırma gibi koşullar göz önüne alınmalıdır. Toplantılarda oturma düzeni de oldukça önemlidir. Fikir alış veriş ve katılımı sağlamak için yapılan toplantılarda yuvarlak masa, kısa ve öz toplantı ve görüşme yapmak için kare masa ve otorite altında bir toplantı yapmak için dikdörtgen masa tercih edilmelidir (Genç, 2004:279-285).

Bütün bu noktaların göz önüne alınarak doğru şekilde kullanılmasıyla okullar ve merkez teşkilatları arasında gerçekleştirilen toplantıların verimliliği artırılabilir.

Etkin Yazışma: Kurum ve kuruluşlar amaçları doğrultusunda yaptıkları işlemlerin ve hizmetlerin sonucu olarak birçok belge üretirler. Bu belgeler çok çeşitli kategorilere ayrılabilir. Ancak bunların içerisinde en çok üretilen yazışmalar resmi yazılardır (Odabaş, 2000:9). Resmi yazı, 25658 sayılı resmi gazetede yayınlanan Resmî Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik'te "Kamu kurum ve kuruluşlarının kendi aralarında veya gerçek ve tüzel kişilerle iletişimini sağlamak amacıyla yazılan yazı, resmî belge, resmî bilgi ve elektronik belge," olarak tanımlanmıştır (2004).

Günümüzde halen yaygın şekilde kullanılan bilgi iletişim aracı basılı belgelerdir. Kişi ile kurum ya da kurum ve kurumların birbirleri arasındaki siyasi, ekonomik, politik, kültürel, sosyal ve hukuki alanlardaki her türlü iletişimin yazılı olarak gerçekleştirilmesi daha etkin ve verimli olacaktır. Aynı zamanda kalıcı, ispatlanabilir ve gerektiğinde veri olarak kullanılabilir olması açısından oldukça önemlidir (Erden, 1999:14).

Teknoloji alanındaki yenilikler elbetteki kamu kurumlarında hızlı iletişim için kullanılmaktadır. Ancak kalıcı oldukları, kanıtsal özellik taşıdıkları ve gönderilmek istenen mesajı daha anlamlı kıldıkları için kurumlarda en önemli iletişim aracı olarak merkez teşkilatları ve onların alt birimleri arasındaki bilgi akışında yazılı belgeler kullanılmaktadır. Yazışmaların nasıl yapıldığı çalışmaların verimliliğini etkileyen bir unsurdur. Yazışmalarda kullanılan dil, cevaplanması ya da gereğinin yerine getirilmesi için tanınan süre, yazının iletim şekli gibi birçok faktör yapılan işin niteliğini etkilemektedir. Ayrıca yazışma miktarının kontrolsüzce artması, bunları üreten kuruma maddi kayıp ve gereksiz iş yükü getirdiği gibi, bunların devredildiği arşivde de para, süre ve emek kaybına yol açmaktadır (Odabaş, 2001).

Eğitim alanında okulların yazışmalar alanında karşılaştıkları sorunların başında da bunlar gelmektedir. Milli Eğitim Mevzuatı yazışmaların etkin yapılabilmesi için gerekli noktaları belirtmiştir. Örneğin; "iletişimin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, zaman ve kırtasiye tasarrufunun sağlanması, bürokratik işlemlerin en az seviyeye indirilmesi; bu konudaki kurallara uyulmasına bağlı olduğu kadar, yöneticilerin yetkilerini yerinde, zamanında ve doğru olarak kullanmasına, her kademedeki personelin de yetiştirilmesine ve sorumluluk bilinciyle hareket etmesine bağlıdır" (MEB, 1994) ibaresiyle yazışmalar hakkında

bazı noktalara dikkat çekilmiştir. Okullar ve il-ilçe milli eğitim müdürlükleri arasındaki yazışmalarda belirtilen noktalara dikkat edilmesiyle etkin yazışmalar yapılabilmesi mümkün olabilecektir.

Yönetmelik Beceriler: Bu çalışma kapsamında yönetmelik beceriler başlığı altında performans değerlendirme, yönetimde koordinasyon ve güven konuları incelenmiştir.

a. Performans Değerlendirme: Ölçmenin bir çok farklı yolu vardır. Örneğin spor karşılaşmalarının bazılarında zaman bir ölçütken okullarda sınavlar ölçme aracı olarak kullanılabilir. Eğitim kurumlarının performanslarının belirlenmesinde ise daha farklı teknikler gerekmektedir. Bir kurum olarak okulların performanslarının değerlendirilmesinde birçok faktör işin içine girmektedir. Okul çalışanlarının performansları, okulun sınavlardaki genel başarısı, sosyal ve kültürel faaliyetlerin nitelik ve nicelikleri gibi birçok faktör değerlendirilmektedir. Elbette bunların içerisinde okul müdürlerinin değerlendirilmesi de söz konusudur. Okul müdürlerinin değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasında da tüm değerlendirmelerde olduğu gibi performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Ancak performansın ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin doğru şekilde yapılabilmesi için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

- Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır.
- Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların, performans değerlendirme kriterlerinin neler olduğunu bilmeleri gereklidir.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında da yine objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği de performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır (Aktan, 1999).

Tarafsız değerlendirmenin yapılabilmesi için öncelikle doğru ve ölçülebilir kriterler yapılan işle ilgili olarak belirlenmelidir. Değerlendirmenin doğru şekilde yapılamaması beraberinde ödül veya ceza verilmesi durumlarında haksızlıklara yol açmaktadır. Bu nedenle değerlendirme yapan mercilerin konunun uzmanı olmasına ve tarafsız şekilde olaya yaklaşmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde yapılan değerlendirme sonuçları bireylerde yılgınlığa neden olabilecek ve bu da okulların yönetiminde aksaklıklara yol açabilecektir.

b. Yönetimde Koordinasyon: Koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün çalışanların uyumlulaştırılmasıdır. Koordinasyon tüm yönetim fonksiyonlarının özünde yer alan bir faaliyettir. Yönetim sürecinin hazırlık aşamasında planlama ve örgütlenme arasında temel amaç işletmede denge kurulmasıdır. Bu şekilde fiziksel faktörlerle insan faktörü ve çeşitli kademeler ve bölümler arasında denge kurulmaya çalışılmaktadır. Düşüncelerin eyleme, eylemlerin öğrenmeye, öğrenmenin karar vermeye dönüşümü, koordinasyon sayesinde başarılıdır. Organizasyon dışından gelen bilgilerle birlikte organizasyon içinde oluşturulan iyi bir koordinasyon tüm fonksiyonların (planlama, örgütlenme, yöneltme, kontrol ve koordinasyon) yeterince yerine getirilmelerinin ilk ve en önemli gereğidir (<http://www.ikademi.com>, 2009).

Koordinasyon yöneticinin önemli görevlerinden biridir. Çünkü örgütsel amaçlara ulaşmak çok sayıda insanın katkısı ile gerçekleşeceğinden örgütte detaylı bir iş bölümüne gerek vardır. Koordinasyon yönetsel etkinliğin ön koşulu ve temelidir. Değişik birimlerce gerçekleştirilen yönetsel eylemleri uyumlu biçimde bir araya getirmek ve örgütsel amaçlara doğru yöneltmek koordinasyon sayesinde mümkün olabilir (Genç,2004:126-127). Örgütlerde koordinasyon eksikliği yapılacak iş ve işlemlerde gereksiz tekrara ve örgütsel hedeflere ulaşılamamasına neden olabilmektedir.

c. Güven: Yukarıda belirtilen noktalar temelde müdürlerin yöneticilikle ilgili temel bazı özelliklerine ilişkindir. Kurum yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmaları onların yönettikleri kurumların verimliliğine etki edecektir. Günümüzde kabul gören en önemli yönetsel kavramlardan olan liderlik kavramı bu noktaları içerisine almaktadır. Eker'e göre (2006:26) liderlik kavramı içerisinde inisiyatif kullanma ve risk alma, kurumun başarısı açısından çok büyük önem arz etmektedir. Etkin bir lider astlarına güvenir ve onları karar alma, inisiyatif kullanma ve risk alma hususunda teşvik eder (Labich, 1988). Etkili bir lider aynı zamanda örgüt içerisinde güven ortamı oluşturmaktan da sorumludur (Leblebici, 2008). Personel ile yönetici arasında güven duygusunun oluşabilmesi çok önemlidir (Eren Gümüştakin, Emet, 2007). Karşılıklı güven kurumların performanslarına etki edebilecek önemli bir unsurdur. Dolayısıyla bir lider olarak İlçe Milli Eğitim Müdürünün astlarına olan güven duygusu ile risk alabilecek ve inisiyatif kullanabilecek nitelikte olması gerektiği söylenebilir.

II. MATERYAL VE YÖNTEM

Yapılan araştırma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar, yapılacak olan çalışmanın var olan durumuyla ilgili sorulara cevap aramaya veya hipotezleri test etmek amacıyla yapılan araştırma türleridir (Gay, 1981:153). Araştırmada kullanılan model ise tarama modelidir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2003: 77).

Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde bulunan tüm okul müdürleri ve il ve ilçe Milli Eğitim müdürlüklerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci örneklemini Gaziantep ilinde 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Okul müdürlerine ait betimsel veriler aşağıda verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	1	10
Erkek	9	90
TOPLAM	10	100,0

Tablo 1'e baktığımızda araştırmaya katılan okul müdürüyle %90'ı erkek müdürlerden oluşmaktayken sadece 1 kadın okul müdüründen oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2

Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
Ön Lisans	2	20
Lisans Tamamlama	1	10
Lisans	7	70
TOPLAM	10	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük çoğunluğu (%70) lisans mezunudur.

Araştırmanın ikinci örneklemini ise il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünde görevli müdürler oluşturmaktadır. Aşağıda il-ilçe müdürlüğü yöneticileriyle ilgili betimsel veriler yer almaktadır. İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin tamamı erkek olduğu için cinsiyete ilişkin tabloya yer verilmemiştir.

Tablo 3

Araştırmaya Katılan İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı

Görevi	f	%
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	3	9,1
İlçe Milli Eğitim Müdürü	7	21,2
İl Milli Eğitim Şube Müdürü	5	15,2
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü	18	54,5
TOPLAM	33	100,0

Tablo 3’de araştırmaya katılan il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %54,5’i ilçe milli eğitim şube müdürü iken %21,2’si ilçe milli eğitim müdürü olduğu görülmektedir.

Tablo 4

Araştırmaya Katılan İl-İlçe Müdürlüğü Yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	f	%
Ön Lisans	8	24,2
Lisans Tamamlama	6	18,2
Lisans	18	54,5
Yüksek Lisans	1	3,0
TOPLAM	33	100,0

Araştırmaya katılan il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %54,5’i lisans %24,2’si ise ön lisans mezunudur.

Tablo 5

Araştırmaya Katılan İl-İlçe Müdürlüğü Yöneticilerinin Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem Yılı	f	%
2-6 Yıl	5	15,2
7-11 Yıl	4	12,1
12-20 Yıl	9	27,3
21 yıl ve üzeri	15	45,5
TOPLAM	33	100,0

Araştırmaya katılan il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine baktığımızda çoğunluğunun (%45,5) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla araştırmacılar tarafından yapılan görüşmeler ve anket kullanılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinden elde edilen veriler görüşmeler yardımıyla, il ve ilçe müdürlüklerinde görevli yöneticilerden elde edilen veriler ise anket yardımıyla toplanmıştır.

Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler yarı-yapılandırılmış şekilde gerçekleştirilmiş ve ses kaydı alınmıştır. Okul müdürlerine sorulan “Okul yönetimde karşılaştığınız sorunlar nedir? İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleriyle karşılaştığınız sorunlar nedir?” soruları yardımıyla veriler toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmada ses kayıtlarının kullanılması nedeniyle bu tür verilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden yararlanılmıştır. Görüşmeler araştırmacılar tarafından dinlenerek Word ortamında yazıya aktarılmıştır. Kayıtların

yazıya aktarılma işlemi uzun süreli bir işlemdir. Yaklaşık 40 dakikalık görüşmelerle fikirleri alınan okul müdürlerinin kayıtlarının toplam süresi 10x40 dakikadır. 1 (bir) dakikalık kaydın yazılması ortalama 2,5 (iki buçuk) dakikayı almaktadır. Okul müdürlerinin kayıtlarının yazılması 16,6 saati almıştır. Görüşmelerle ilgili kayıtların yazıya aktarılması sırasında gözden kaçan ya da atlanan herhangi bir şeyin olmaması için yazım aşaması bittikten sonra araştırmacılar tarafından kayıtlar tekrar dinlenerek üzerinden geçilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Okul müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerden elde edilen veriler Strauss ve Corbin(1998:223) tarafından kavramsallaştırılan açık-kodlama yöntemiyle analiz edilmiştir.

İnceleme işleminde her iki araştırmacının belirlediği kodların birbirleriyle olan tutarlılıkları kontrol edilmiştir. Araştırmacıların belirledikleri kodlar ve bu kodların sıklıkları karşılaştırılarak birbirleriyle olan tutarlılıkları bağımsız üçüncü bir uzman tarafından Patton'ın (2002:452) belirttiği şekilde kontrol edilmiştir. Buna göre bağımsız değerlendirici araştırmacıların yaptıkları incelemeleri değerlendirerek araştırmanın önyargılardan arındırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu incelemeler sonucunda araştırmacıların belirledikleri kodların %87,5 oranında tutarlı olduğu bulunmuştur. Belirlenen kodlarla 25 maddelik denemelik anket formu oluşturulmuştur. Yapılan pilot çalışma sonucunda anket maddeleri 19'a indirilmiştir. Tekrar yapılan denemelik anketle alfa güvenilirlik katsayısı ,91 olarak bulunmuştur. Denemelik anket uygulaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan anket gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra çoğaltılarak Gaziantep ilinde görev yapan 33 il-ilçe MEM yöneticilerinden oluşan gruba uygulanmıştır.

Araştırmada il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan ankete ilişkin veriler SPSS 14 paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışmada yüzde, frekans ve standart sapma gibi istatistiksel analizler yapılmış ve elde edilen sonuçlar tablolastırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket beşli dereceleme ölçeğiyle hazırlanmıştır. Ölçekte, araştırmaya katılanların ifade ettikleri bilgiler derecelendirme ölçeği kullanılarak istatistiksel hesaplamaların yapılabilmesi amacıyla sayısallaştırılmıştır. Bu beşli ölçekteki dört aralık için $(5-1=4)$ hesaplanan aralık katsayısına göre $(4/5=0.80)$ seçenek aralıkları oluşturulmuştur. Buna göre; 1.00-1.79 sayısal sınırları arası "Kesinlikle Katılmıyorum", 1.80-2.59 sayısal sınırları arası "Katılmıyorum", 2.60-3.39 sayısal sınırları arası "Kararsızım", 3.40-4.19 sayısal sınırları arası "Katılıyorum" ve 4.20-5.00 sayısal sınırları arası "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

III.BULGULAR VE YORUM

Resmi Yazışmalara İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde 10 okul müdürünün 8'i yazışmalarla ilgili problemlerden bahsetmiştir. Aşağıda bir müdürle yapılan görüşmeden konuyu örnekleme amacıyla alıntıya yer verilmiştir.

Okul Müdürü 1: “...Biz ilköğretim okulu olduğumuz halde bize ortaöğretim veya meslek liseleriyle ilgili yazılar geliyor. Bunların çoğu bizimle ilgili olmadığı için cevaplamak zorunda olmasak bile okumak için zaman harcıyorum.

Araştırmacı: Yazışmalarla ilgili başka ne tür problemler yaşıyorsunuz?

Okul müdür 1: Bazen yazılar anlaşılıyor. Birkaç okuyorum hatta müdür yardımcılarımınla birlikte bakıyoruz yazılara yine de anlaşılıyor. Bazen de ne yapılacağı anlaşılıyor. Yani yazılar iyi şekilde ifade edilmiyor. Türkçe doğru kullanılmıyor...”

(Okul Müdürü 1)

Yukarıdaki alıntıda da görüldüğü gibi, okul müdürü okullara kendileriyle ilgili yazıların gönderilmediğini, yazıların içeriği hakkındaki işlerin net olmadığını ve anlaşılır bir dilin kullanılmadığını belirtmiştir. Bir başka okul müdürü ise yazışmalarla ilgili olarak bu noktalar dışında elektronik ortamın yazışmalarda kullanımı ve telefon zinciriyle ilgili görüşlerini belirtmiştir. Aşağıdaki alıntıya konuyu örnekleme amacıyla yer verilmiştir.

Okul müdürü 5: “...Şu telefon zinciri çok faydalı. İşlerimiz kolaylaştırıyor. Herkes kime ulaşması gerektiğini biliyor. Hatta bu işler bilgisayarla yapılırsa daha da iyi olur. Hem daha hızlı hem de tasarruflu...”

(Okul Müdürü 5)

Yukarıdaki alıntıda da görüldüğü gibi okul müdürü acil işlerde kullanılan telefon zincirinin oldukça faydalı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yazışmaların elektronik ortamda yapılmasının verimliliği arttıracığı görüşü de savunulmuştur.

Okul müdürleriyle yapılan ön görüşmeler sonucu “resmi yazışmalarda meydana gelen aksaklıklara” yönelik olarak il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin anketteki 5 maddeyle ilgili görüşleri alınmış ve bu maddelere verdikleri cevaplara ilişkin veriler sunulmuştur.

Tablo 6

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşlerine göre resmi yazışmalar boyutuna ilişkin frekans(f), yüzde(%) ve standart sapma değerleri

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		(\bar{X})	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	0	0	2	6,1	3	9,1	16	48,5	12	36,4	4,20	,93
2	4	12,1	3	9,1	4	12,1	15	45,5	7	21,2	3,55	1,28
3	3	9,1	8	24,2	2	6,1	10	30,3	10	30,3	3,48	1,40
4	0	0	0	0	0	0	15	45,5	18	54,5	4,55	,51
5	3	9,1	11	33,3	2	6,1	12	36,4	5	15,2	3,15	1,30

p<.05; \bar{X} : Ortalama; SS: Standart Sapma

İl-ilçe müdürlüğü yöneticileri “Yazışmalarda elektronik ortama geçilmelidir” (Madde 1) ifadesi için %48,5’i “Katılıyorum” ve %36,4’ü de “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,20). “Acele ve günlük yazışmalar için kullanılan telefon zinciri verimli bir şekilde işlemektedir” (Madde 3) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %30,3’ü “Katılıyorum” ve %30,3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :3,48).

Bu sonuç okul müdürlerinin elektronik ortamda yazışmalara geçilmesi yönündeki fikirleri ve telefon zincirinin verimli şekilde kullanıldığı görüşüyle uyusmaktadır. Telefon zincirinin mevcut yapıda işleri kolaylaştırdığı ayrıca yazışmalarda elektronik ortama geçilmesiyle zaman ve maddi kaynak tasarrufu sağlanacağı ve bu sayede verimliliğin de artacağı düşünülmektedir.

“Okullara gönderilen yazıların içeriği hakkında yapılacak işler nettir” (Madde 2) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %45,5’i “Katılıyorum” ve %21,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :3,55).

“Okullara gönderilen yazılardaki anlaşılmayan noktalarda sorun çözme aşamasında okullara yardımcı olmaktayım” (Madde 4) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %45,5’i “Katılıyorum” ve %54,5’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,55). “Okullara sadece kendileriyle ilgili olan yazılar gönderilmektedir”. (Madde 5) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %45,5’i “Katılıyorum” ve %21,2’si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :3,55).

Yukarıdaki üç ifadeye ilişkin (Madde 2,4,5) il-ilçe müdürlüğü yöneticileri ile okul müdürleri arasında görüş farklılığı bulunduğu görülmüştür.

Toplantı Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde müdürlerin 9'u toplantılarla ilgili problemlerden bahsetmiştir. Aşağıda bir müdürle yapılan görüşmeden konuyu örnekleme amacıyla alıntıya yer verilmiştir.

Okul Müdürü 4: “.. Toplantıya gidiyorum. Toplantıya çağıran toplantıda yok. Bazen gidiyoruz inanın en az yarım saat sonra başlıyor. Vaktinde gitsen bi türlü gitmesen...
Toplantının mekanını bile hazırlanmamış...”

(Okul Müdürü 4)

Okul müdürü 7: “...Toplantılarda alakasız konulara giriliyor. Konuyla ilgisiz konuşmalardan toplantının amacını unutuyoruz. Toplantıyı yöneten toparlayamazsa alıp başını gidiyor toplantılar. Bu yüzden 4'te bitecek toplantı 5'e sarkıyor zaten vaktinde de başlamıyor...”

(Okul Müdürü 7)

Okul müdürleriyle yapılan ön görüşmeler sonucu elde edilen, “toplantılarda meydana gelen aksaklıklar” boyutuna yönelik olarak, il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşleri anketteki 4 ifadeyle alınmıştır ve veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 7

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşlerine göre toplantı yönetimi boyutuna ilişkin frekans(f), yüzde(%) ve standart sapma değerleri

Madde No	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		(\bar{X})	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	6	0	0	1	3	1	3	15	45,5	16		
7	1	3	1	3	0	0	10	30,3	21	63,6	4,49	,91
8	1	3	1	3	0	0	15	45,5	16	48,5	4,33	,89
9	0	0	0	0	1	3	7	21,2	25	75,8	4,73	,52

$p < .05$; \bar{X} : Ortalama; SS: Standart Sapma

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin “Başkanlığımı yaptığımı toplantıları verimli şekilde yönetmekteyim” (Madde 6) ifadesi için %45,5'i “Katılıyorum” ve %48,5'i de “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,40). İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin “Toplantılarda zaman verimli şekilde kullanılmaktadır”

(Madde 7) ifadesi için %63,6'sı de "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,49). "Toplantılar için gereken fiziksel şartların toplantıdan önce ayarlanmasını sağlanmaktayım" (Madde 8) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %45,5'i Katılıyorum ve %48,5'i Kesinlikle Katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,33). "Toplantuları belirtilen zamanlarda başlatmaktayım" (Madde 9) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %75,8'i "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,73).

Toplantı yönetimine ilişkin okul müdürleri görüşleriyle il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşleri arasında farklılık gözlenmiştir. Okul müdürleri toplantılarda meydana gelen çeşitli problemlerden bahsederken il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin bu problemlerin olmadığını belirtmiştir.

Şencan(2008) tarafından öğretmen algılarına yönelik okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliklerini belirlemek üzere yapılan çalışmada öğretmenler, okul müdürlerinin toplantı yönetimi yeterliklerinin hazırlık, görev liderliği, süreç liderliği, katılım yönetimi ve grup dinamiğini yönetme alt boyutlar için yeterli düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Yönetmel Becerilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürleriyle yapılan görüşmelerde müdürlerin 7'si il ve ilçede görev yapan müdürlerin yönetmel beceriler yönünden bazı yetersizliklerinin olduğunu belirtmiştir. Aşağıda konu örnekleme amacıyla alıntıya yer verilmiştir.

Okul Müdürü 5: "...Okullarda faaliyet yapıyoruz. Ancak il-ilçeden yeterince katılan olmuyor. Kimse gelip bizi motive etmiyor. Sonrada gelip okulum hakkında fikir öne sürüyorlar. Bu şekilde çok da objektif olmaz..."

(Okul Müdürü 5)

Okul müdürü 10: Bazı işler organize edilemiyor.

Araştırmacı: Nasıl? Biraz açıklar mısınız?

Okul müdür 10: "...İl genelinde yapılan törenlere hep bizim okul çağrılıyor. Sürekli birkaç okul etrafında bu işler. Okulda sürekli eğitim-öğretim aksıyor. Bu törenler önemli ancak hep aynı okullar olunca problem oluyor. Bunu farklı okullarda yapmalı düzgün dağıtılmalı. Bu tür problemlerimizi söyleyince müdürler inisiyatif kullanıp çözüm üretmiyorlar. Hiç risk almıyorlar..."

(Okul Müdürü 10)

Müdür 4: “ ...Esas sorun yönetim sorunu. Yönetim becerisi eksikliği. Hep okul müdürleri yetersiz deniyor olabilir eksikliklerimiz vardır ancak bizim amirlerimizde de yetersizlikler var yönetim anlamında.

Araştırmacı: Ne gibi eksiklikler görüyorsunuz.

Müdür 4: Örneğin bu ödül işleri falan bunlar çok doğru işlemiyor. Amirlerimiz bu konuda çok doğru kararlar veremiyor...”

(Okul Müdürü 4)

Müdür 3: “...İl ve ilçede müdürler arasında iletişim zayıf.

Araştırmacı: Hangi yönden zayıf buluyorsunuz?

Müdür 3:Bize bazı yazılar geliyor. Bir konuyla ilgili görüş veya bazı veriler isteniyor sonra bakıyoruz birkaç gün sonra başka bir birim aynı bilgileri istiyor. İl ve ilçe müdürlüğündeki birimler birbirleriyle iletişim halinde değil...”

(Okul Müdürü 3)

Müdür 2: “...Geçen gün bir yazı geldi. Toplantı varmış. Aynı anda bir başka yerde de toplantı konulmuş. İkisi de ilçede iki farklı birim tarafından ayarlanmış. Ancak birbirlerine bilgi vermemişler...”

(Okul Müdürü 2)

Müdür 6: “...Amirlerimiz bazı konularda risk alması gerektiği noktalarda inisiyatif kullanmıyorlar. Bizim sonlarımız oluyor. Bunlarda inisiyatif alınmazsa hemen çözülmez. Ben bunun sebebinin güvensizlikten olduğunu düşünüyorum. Bana güvensi işi halleder korkmadan risk alır. Böyle olmayınca biz de amirlerimizin arkamızda olup olmadığını bilemiyoruz. Biz de güvenemiyoruz bir iş yaparken...”

(Okul Müdürü 6)

Aşağıdaki tabloda, okul müdürleriyle yapılan ön görüşmeler sonucu “yönetimsel becerilerle” ilgili olarak il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin anketteki 10 ifadeyle ilgili görüşleri alınmış ve aşağıdaki tabloda veriler sunulmuştur.

Tablo 8

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşlerine göre yönetsel beceriler boyutuna ilişkin frekans(f), yüzde(%) ve standart sapma değerleri

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		(X̄) SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
10	0	0	3	9,1	1	3	24	72,7	5	15,2	3,94 ,75
11	0	0	2	6,1	3	9,1	16	48,5	12	36,4	4,20 ,83
12	0	0	1	3	2	6,1	11	33,3	19	57,6	4,46 ,75
13	0	0	1	3	1	3	11	33,3	20	60,6	4,52 ,71
14	0	0	0	0	2	6,1	12	36,4	19	57,6	4,52 ,62
15	0	0	1	3	0	0	14	42,4	18	54,5	4,49 ,67
18	2	6,1	6	18,2	10	30,3	12	36,4	3	9,1	3,24 1,06
19	1	3	3	9,1	4	12,1	19	57,6	6	18,2	3,79 ,96
16	0	0	3	9,1	8	24,2	13	39,4	9	27,3	3,85 ,94
17	0	0	1	3	6	18,2	16	48,5	10	30,3	4,10 ,79

p<.05; X̄ : Ortalama; SS: Standart Sapma

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin “Okullar tarafından yapılan sosyal faaliyetlere katılmaktayım” (Madde 10) ifadesi için %72,7’si de “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (X̄ :3,94). “Milli Eğitim tarafında düzenlenen faaliyetlerde okulların görevlendirilmesinde her okulun görev almasını sağlamaktayım” (Madde 11) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %48,5’i “Katılıyorum” ve %36,4’i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (X̄ :4,20). “Ödül ve ceza uygulamalarının objektif olarak yapılmasını sağlamaktayım” (Madde 12) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %57,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (X̄ :4,46). “Gerekli gördüğüm durumlarda problemlerin çözümüne yönelik inisiyatif kullanmaktayım” (Madde 13) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %57,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (X̄ :4,52). “Bulduğum makamın gerektirdiği yönetsel becerilere sahip olduğuma inanmaktayım” (Madde 14) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %60,6’sı “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (X̄ :4,52). “Okul denetimlerindeki denetim kriterlerini objektif olarak değerlendirmekteyim” (Madde 15) ifadesine il-ilçe müdürlüğü

yöneticilerinin %42,4'ü “Katılıyorum” ve %54,5'i “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,49).

Yönetim becerileri boyutuna ilişkin il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin ile okul müdürlerinin görüşleri arasında görüş farklılığı olduğu görülmektedir. Okul müdürleri yönetsel olarak il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin çeşitli yetersizlikleri olduğunu öne sürerken il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin bu konularda eksikleri olduğunu düşünmemektedir.

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin “*İl müdürlüğündeki yöneticiler koordinasyon ve eşgüdüm içinde çalışmaktadır*” (Madde 18) ifadesi için %30,3'ü “Kararsızım” ve %36,4'ü “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :3,24). “*İlçe müdürlüklerindeki yöneticiler koordinasyon ve eşgüdüm içinde çalışmaktadır*”. (Madde 16) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %57,6'sı “Katılıyorum” ve %18,2'si “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :3,79). “*Okul müdürlerine güvenmekteyim*” (Madde 16) ifadesine il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin %39,4'ü “Katılıyorum” ve %27,3'ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :3,85). İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin “*Okul müdürlerinin bize güvendiklerine inanıyorum*” (Madde 17) ifadesi için %48,5'i “Katılıyorum” ve %30,3'ü “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir (\bar{X} :4,10).

İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin güvene ilişkin ifadelere okul müdürlerinin fikirlerine göre olumsuz görüş bildirmişlerdir. Okul müdürleri kendilerine güvenilmediğini ve bu yüzden de kendilerinin de il-ilçe yöneticilerine olan güvenlerinin azaldığı yönünde fikir belirtirken, il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin bu görüşe katılmamış ve okul müdürlerin kendilerini, kendilerinin de okul müdürlerine güvendiklerini belirtmişlerdir. Tschannen-Moran(2003) liderlerin sahip olması gereken bir nitelik ve liderliğin önemli unsurlarından birisi de güven olduğunu belirtmiştir. Güven, liderlerin sahip olması gereken bir nitelik olmasının yanı sıra örgütlerde ilişkileri bir arada tutan bir yapıştırıcı görevi de görmektedir. Bu nedenle okul müdürleri ve il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin arasındaki güven önemlidir ve mutlaka sağlanması gerekmektedir(akt. Yılmaz, 2004).

Yönetim becerileri boyutuna ilişkin olarak okul müdürlerinin görüşleriyle il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin görüşleri arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürleri il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin yönetimle ilgili olarak çeşitli yetersizliklerinin olduğunu vurgularken il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin belirtilen konularda eksiklikleri olmadığı yönünde fikir beyan etmişlerdir. İl-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin sadece, “*İl müdürlüğündeki yöneticiler koordinasyon ve eşgüdüm içinde çalışmaktadır*” (Madde 18) ifadesi için yönetim becerileri boyutundaki diğer görüşlerine göre olumsuz fikir beyan etmişlerdir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya ilişkin bulgular incelendiğinde, genel olarak araştırmaya katılan iki ayrı örneklem grubunun taşra teşkilatı ve okul müdürlükleri arasındaki problemlere ilişkin görüşlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Okul müdürlerinin görüşmeler sırasında problem olarak belirttiği alanların büyük bir kısmını il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin problem olarak görmemektedir. Örneğin resmi yazışmalarda kullanılan dil ve içerik gibi konularda okul müdürleri olumsuz görüş beyan ederken il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin bu konularda daha olumlu görüş beyan etmişlerdir. Yine okul müdürleri il ve ilçe müdürlükleri tarafından yapılan toplantıların verimli olmadığı ve toplantılarda zamanın etkin kullanılmadığından bahsederken il-ilçe müdürlüğü yöneticileri bu konularda sorun olmadığı fikrindedir. İl-ilçe müdürlüğü yöneticileri kendilerini yönetsel beceriler konusunda yeterli görürken okul müdürleri yetersiz olarak görmektedir. Buna karşın, okul müdürleri ile il-ilçe müdürlüğü yöneticilerinin resmi yazışmalarda elektronik ortama geçilmesi ve telefon zincirci kullanılması konusunda ortak fikir beyan etmişlerdir. Her iki grup da yazışmalarda elektronik ortama geçilmesi gerektiği ve bunun verimliliği artıracığı görüşünü belirtmişlerdir. Ayrıca resmi yazışmalardaki telefon zincirinin düzenli bir şekilde işlediğini düşünmektedirler.

Yöneticilere yönelik yönetim becerileri eğitimi, toplantı yönetimi gibi konularda alanda yapılmış çalışmalar ve ihtiyaçlar göz önüne alınarak hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği önerilebilir.

İl, ilçe ve okul müdürlükleri birbirleriyle etkin iletişime geçmelidir. Bu etkileşimin sağlanması için uygun ortamlar oluşturulmalıdır. Resmi yazışmalarda elektronik ortama geçilmesi için gerekli mevzuat ve altyapı düzenlemeleri yapılmalıdır.

Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılar, daha geniş örneklem ve veri kaynağı çeşitlemeleri ile genellenebilirliği yüksek araştırmalar tasarlayabilir. Ayrıca araştırmada elde edilen temel sorun alanlarının her biriyle ilgili derinlemesine çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akat,İ., Budak, G. ve Budak, G.,(1997). *İşletme Yönetimi*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Yayınları, İzmir.
- Akatay, A., (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. Selçuk Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 10, s.282-300.
- Akşit Aşık, N., (2008). Yönelimsel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi. *Anahtar Dergisi*, Yıl:20, Sayı:236, s.18-20.
- Aktan,C.,C.,(1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: (3) İnsan Mühendisliği, İstanbul: Tügiad Yayınları, 1999. Üniversitelerde Performans

- Yönetimi.<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm>. Erişim:19.07.2009.
- Ardahan, F.,(2003). Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi. *Akdeniz Üniversitesi*. Yayın No:59, Antalya.
- Eker, T., (2006). İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi. *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erden, A., (1999). Yazışma Standartlarının Geliştirilmesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Eren Gümüştekin, G., Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,17,Dönem:Nisan.
- Gay, L., R. (1981). *Educational Research: Competencies for Analysis & Application*. Charles E. Merrill Publishing Co.,Ohio,USA.
- Genç, N., (2004). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Karasar, N., (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Labich, K. (1988). The Seven Keys To Business Leadership, *Fortune Magazine*, 24, October, U.S.A. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1988/10/24/71165/index.htm. Erişim: 18.02.2010.
- Leblebici, D.N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72 ,Dönem:Mayıs.
- MEB(Milli Eğitim Bakanlığı) Mevzuat Bankası (1994). <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/978.html>. Erişim: 12.06.2009.
- Odabaş, H., (2001). Kurumsal İletişim Açısından Yazışmalar ve Ülkemizde Yazışmaların Durumu. *21.Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Ulusal Sempozyumu*,19-20Nisan. http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/.../ho/kur_ac_yaz_datashow.ppt. Erişim: 12.06.2009.
- Odabaş, H.,(2000). Kurum ve Kuruluşlarda Yazışmalar ve Denetimi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Ankara.
- Patton, Michael Q.,(2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Sage Publication
- Resmî Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik (2004) 25658 Sayılı Resmi Gazete, Ankara.

Sistem Yaklaşımının Yönetim Fonksiyonları Açısından Önemi

<http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamalari/272-sistem-yaklasiminin-yonetim-fonksiyonlari-acisindan-onemi.html>.

Erişim:16.07.2009.

Strauss, Anselm C. ve Corbin, J.,(1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Sage Publications.

Şencan, D., (2008).İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplantı Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (İstanbul İli, Kağıthane İlçesi Örneği). *Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz, K., (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,5(8), Dönem: Güz.

Determining Problems between Schools and Province and District Educational Directorates

Introduction

Provincial units of Ministry of National Education consist of two different sub units in cities, Province and District National Education Directorates.

Province National Education Directorates are responsible for fulfilling their official duties which are written in the law of education and flowing information between Ministry of National Education and district national education directorates

District National Education Directorates are responsible for fulfilling their official duties which are written in the law of education and flowing information between schools and province of national education directorate.

Province and District national education directorates are in relationship between each other and schools. In this relationship for improving quality of education and being effective managerial activities, they are in contact with each other by meetings, official correspondence and other official communication methods.

Performing effective managerial activities, some problems appear. This study aims to determine these problems between schools and province-district directorates of national education and give some suggestions. For achieving this aim, some of the problems between school principals and provincial sub units were determined by face-to-face interviews. In the light of these interviews, there were three problem areas which were inefficient meetings, ineffective official correspondence and, lack of managerial skills.

Method

This research was descriptive and used qualitative and quantitative approach. Population of the study was all school principals and all province and district national education directorates in Gaziantep.

First sample of the study was randomly selected ten school principals in primary and secondary schools of Gaziantep. Most of school principals (70%) had bachelor degree.

Second sample of the study was randomly selected 33 administrators of province and district directorates of Gaziantep. More than half of the directorates (54,4%) had bachelor degree. About half of directorates (45,5%) were experienced in management for more than 21-years.

Interviews and survey were used to gather data. Data from school principals were collected via interviews and data from the directorates were collected via survey. Semi-structured interviews were used to collect data from school principals. The researchers recorded these interviews for analyzing accurately. The interviews recorded by tape were analyzed to create codes by open-coded method. Survey items were inferred from codes which were ordered by their frequencies.

Survey scaling was 5-point Likert-scale. Responses of participants were quantified to make statistical analysis. Reliability coefficient Cronbach's Alpha of survey was .91. Some statistics such as mean, percent, frequency and standard deviation were calculated to analyzed survey data by using SPSS 14 statistical software.

Results and Suggestions

Two samples had different perceptions about problems between school principals and province-district directorates. Some problems clarified by school principals in interviews, in contrast, province and district directorates didn't agree on most of these problems.

For example, school principal had negative perception against official correspondences. They believe that official correspondences were not clear and understandable enough. Also they expressed that meetings were not efficient and time were not used effectively. In contrast, province and district directorates were not agreed on them.

Province and district directorates thought that they had high level of managerial skills and competencies but school principals were not agreed on that.

School principals and province and district directorates had the same opinion in some issues. Both of them, official correspondence should be aligned with electronic environment. And also telephone chain (someone calls next one in sequence) should be continued to use.

According to findings and results of this study, researchers gave some suggestions.

- Determining educational needs of principals and directorates. in related literature regarding managerial skill and meeting management, in-service training should be given to principals and directorates.
- Schools, province directorates and district directorates should communicate and coordinate with each other effectively.
- All legal requirement and infrastructure should be done to align official correspondence with electronic environment.
- Researchers who are interested in context of study, can conduct some researches with more sample size and multiple data collecting methods.
- Problem areas determined in this research will be studied comprehensively