

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA KARŞILAŞILANYÖNETİM SORUNLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ⁽¹⁾

Dr. Murat Taşdan

Kafkas Üniversitesi

Rasim Tösten

Dicle Üniversitesi

Kurtuluş Bulut, Volkan Karakaya

Milli Eğitim Bakanlığı

Özet

Okullardaki problemlerin kalıcı çözümü için sorunlara problem odaklı yaklaşılması ve sorunların tüm boyutlarıyla ortaya konulması gerekmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, Kars'taki ilköğretim okullarında yaşanan yönetim sorunlarını belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmektir. Bu temel amaç doğrultusunda okul yönetiminde yaşanan sorunlar; öğrencilerden, öğretmenlerden, yönetimden, okul ikliminden, okul binalarından, eğitim programından, denetimden ve toplumdaki kaynaklanan sorunlar olarak ele alınmıştır. İlköğretim okulu yönetim sorunlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma betimsel tarama modelinde ve nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Kars İli ve 7 ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 107 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen “Yönetim ve Yönetici Sorunları” anketi kullanılmıştır. Bu araştırmada Kars'taki ilköğretim okul yöneticilerinin Türkiye genelinde görülen sorunlar ile benzer sorunlar yaşamak ile birlikte, Doğu Anadolu Bölgesi ve Kars'ın kendine özgü farklı sorunları da yaşadıkları görülmüştür. Toplumdan ve okul çevresinden kaynaklanan en önemli üç sorun ise “velilerin eğitim seviyelerinin düşük olması” “velilerin ekonomik durumlarının zayıf olması” ve “ailelerinden yeterli ilgi görmemeleri” bunlardan bazılarıdır.

Anahtar Sözcükler

İlköğretim okulları, Okul yöneticisi, Okul yönetimi, Yönetim sorunları.

© 2013, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 12 (24), 95-113

(1) Bu makale, Kafkas Üniversitesi tarafından desteklenen “EF-32” kodlu bilimsel araştırma projesinde toplanan verilerden yararlanarak hazırlanmıştır.

MANAGEMENT PROBLEMS IN TURKISH PRIMARY SCHOOLS: OPINIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Dr. Murat Tasdan

Kafkas University

Rasim Tosten

Dicle University

Kurtulus Bulut, Volkan Karakaya

Ministry of National Education

Abstract

For permanent solution to the problems in schools, that problem-focused approach to problems and putting in all dimensions of issues is needed. The main purpose of this research is determining management problems of primary schools in Kars and improving analytic suggestions. With this basic purpose, the problems in school management has been discussed as problems derived from students, teachers management, school climate, school buildings, educational program, inspection and society. The descriptive research, aiming to determine management problems of primary schools, was carried out by using quantitate method. The population for the study was primary school administrators serving in 107 schools in the city center and 7 districts of Kars. To collect data, "Management and Administer Problems" questionnaire improved by researchers was used. In this research, that the primary school administrators in Kars have same problems seen in general of Turkey and in addition to this they have different problems peculiar to Eastern Anatolia Region and Kars has seen. For examples, according to the result of the study it was determined that three most important problems caused by the society and school ambient are "the low education levels of parents," "their weak economic conditions", and "their not having enough interests from their families".

Keywords

Primary schools, School administrator, School management, Management problems.

GİRİŞ

Bugün yaşamın her alanında büyük değişim yaşanmakta ve bu değişime ayak uydurmak var olmanın temel koşulu haline gelmiştir (Kapusuzoğlu, 2004). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler, tüm eğitim sistemlerini olduğu gibi Türk Eğitim Sistemi'ni de etkilemiştir. Eğitim sistemindeki bu değişimlerden dolayı okulların yönetimi giderek daha karmaşık ve sorunlu hale gelmektedir (Çınkır, 2011).

Okul yöneticisinin asıl görevi öğrencinin öğrenmesine uygun bir öğrenme ortamının yaratılması olduğundan, okul yöneticisi daha ziyade bir öğretim lideri olarak hizmet etmek durumundadır. Etkili okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir koordinatör olma durumundadır (Balcı, 2001, s.202). Bir okul yöneticisi okulu yeniden yapılandırmaktan, okulun işlevlerini yerine getirmekten, örgütsel etkililiği sağlayarak okulun bütünsel niteliğini arttırmaktan, okulun ortamını geliştirmekten ve çevreyle okulun etkileşimini yönetmekten sorumludur (Başaran, 2006, s.196).

Okul yöneticisinde bulunması gereken üç temel özellik; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir (Açıkalın, 1994, s. 39). Alanyazın incelendiğinde okul yöneticilerinin altı önemli rolünün; yöneticilik, öğretimsel liderlik, disiplin koyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve çatışma uzlaştırıcılığın yönetim sorunları (Gorton ve Schneider,1991, ss.88-89) olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin okulu yönetme sürecinde karşılaştıkları sorunlar okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları ile paraleldir. Bir okulda yönetici a) eğitim programının yönetimi, b) öğrenci kaynağının yönetimi, c) işgören kaynağının yönetimi, d) genel hizmetlerin yönetimi ve e) parasal kaynağın yönetimi konuları ile ilgilenir (Başaran, 2008).

Okul yöneticilerinin sorumluluklarıyla ilgili olarak görev alanlarında yönetim süreçlerinin işletilmesi, kararın paylaşılması, azalan kaynaklar, artan bürokratik iş, toplumun ve merkezi yönetimin öğrencilerin başarıyla ilgili yüksek beklentileri, zaman sınırlılığı, farklı gruplarla ilgilenme politikası, zaman alan bunaltıcı yönetsel görevler gibi sorunlar görülebilir. Bununla birlikte disiplin sorunları, öğretmenlerin ilgisiz davranışları, okul mevcudunun kalabalık olması, bütçe yetersizliği, öğrenci velileriyle olan iletişimsizlik, personel yetersizliği, mesleki doyumsuzluk, rol belirsizliği ve destek vermeyen üst yöneticiler gibi olumsuz durumlarda da okul yöneticileri doğrudan ilgilidirler (Babaoğlu, 2007).

Alanyazın tarandığında okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları ile ilgili olarak yurt dışında da araştırmaların var olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar ve üzerinde durulan önemli sorun alanları arasında “mesleki

tükenmişlik ve yalnızlık” (Bolam, 1993; Daresh ve Male, 2000; Weindling ve Earley, 1987); “kendinden önceki okul müdürünün bıraktığı kötü miras, uygulamalar ve liderlik stili” (Dunning, 2000; Webster, 1989); “birden çok işle uğraşmak zorunda kalmaları, zamanı ve öncelikleri yönetmenin zorluğu” (Draper ve McMichael, 2000); “okul bütçesi ile ilgili sorunlar” (Bolam, 1993; Daresh, 1986; Dunning, 1996; Male, 2001); “yeterli ve etkili olmayan personelle (desteklemek, uyarmak, çıkarmak) uğraşmak” (Bolam ve diğ. 2000), “hükümetin yeni girişimleri (yeni program, okul geliştirme projeleri) uygulamak ve bunlara uyum” (Bolam ve diğ. 2000; Dunning, 1996; Male, 2001) ve “okul binası ve okulun alanlarının yönetimiyle ilgili sorunlar” (Bolam ve diğ. 2000; Dunning, 1996; Male, 2001) öne çıkan temel sorunlardandır (Akt. Çınkır, 2011). Alanyazın incelendiğinde Türkiye’deki okul yöneticilerinin ve okullardaki yönetim sorunlarının ele alındığı farklı araştırmaların olduğu görülmektedir (Teyfur, 2000; Kaykanacı, 2003; Korkmaz, 2005a; Genç, 2005; Gedikoğlu, 2005; Üstün ve Bozkurt, 2003; Çalık ve Şehitoğlu, 2006; Aksu, Gemici ve İşler, 2006; Erdem, 2007; Gökçe, 2010; Yılmaz ve Altınkurt, 2011; Çınkır, 2011).

Eğitim yönetimi alanyazını incelendiğinde, konuyla ilgili çalışmaların çoğunlukla büyükşehirlerde yapıldığı görülmektedir. Büyükşehirlerde yapılan araştırmaların sonuçları ve geliştirilen öneriler, Kars gibi daha küçük ve kırsaldaki iller için çok da uygulanabilir olmamaktadır. Alanyazın incelendiğinde Kars’taki ilköğretim okullarının ve okul yöneticilerinin sorunlarının araştırıldığı bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Eğitimin niteliğinin artması ve uygulayıcılara somut verilerin sunulması bakımından okul yöneticilerinin ve okulların yönetim sorunlarının tespiti son derece önemli görülmektedir. Ayrıca yerelde ve iller ölçeğinde yapılan bu çalışmaların toplu sonuçlarının, Türkiye’de eğitimin ve eğitim yönetiminin sorunlarının çözümünde katkı getireceği düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, Kars’taki ilköğretim okullarında yaşanan yönetim sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir. Bu amaca ulaşmak için şu sorulara cevap aranmıştır: Kars’taki ilköğretim okulu yöneticilerine göre okullarında; a) öğrencilerden kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? b) öğretmenlerden kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? c) yöneticilerden kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? d) okul ikliminden kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? e) okul binalarından kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? f) eğitim programlarından kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? g) denetim ve denetçilerden kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir? h) velilerden kaynaklanan yönetim sorunları nelerdir?

YÖNTEM

İlköğretim okulu yönetim sorunlarını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma betimsel tarama modelinde ve nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evrenini Kars ili ve 7 ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 115 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada hedef evrenin tamamına ulaşmak amaçlanmış, ancak anketlerin 107 adeti geri dönmüştür. Anketlerin dönüş oranı % 93,04 olarak belirlenmiştir. Bu oran ise araştırmanın tamsayım araştırması olması için yeterli kabul edilmiştir. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin %36,4'ü il merkezinde, %63,6'sı ise ilçe merkezlerinde görev yapmaktadır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Yönetim ve Yönetici Sorunları” anketi kullanılmıştır. Anketin hazırlanması için öncelikle konuyla ilgili alanyazın incelenmiş ve alanda varolan kuramsal bilgiler toplanmıştır. Bu kapsamda Ersoy'un(2006) “İlköğretim Okullarında İletişim Sorunları Tespiti” anketinden; Demirtaş, Üstüner ve Özer (2007) tarafından geliştirilen “Okul Yönetimi Problem Tarama Envanterinden”; Çınar'ın (2010) ve öğrencileri ile birlikte okul yönetimi dersi kapsamında hazırlanan çalışma metninden, Gök ve Okçabol (1998) tarafından geliştirilen “Türkiye’de Öğretmen Profili Araştırmasından”, Balcı ve Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticisi Profili” anketinden faydalanılmıştır.

Ayrıca Kars'taki okul yöneticilerinin yerelde yaşadıkları sorunları tespit etmek için beş adet ilköğretim okulu yöneticisi ve beş adet ilköğretim okulu öğretmeni ile görüşme yapılmış ve görüşmelerin betimsel analizi yapılarak anket için maddeler oluşturulmuştur. İncelenen anket ve yapılan görüşmeler sonucunda 160 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Soru havuzundaki maddeler anket haline getirilmiş ve araştırmacılar tarafından dil ve içerik bakımından incelenerek ankete ön uygulama öncesi son hali verilmiştir. Anketin ön uygulamasında geçerlik ve güvenilirlik çalışması için; eğitim yönetimi alanında çalışan üç öğretim üyesine içerik bakımından, Kafkas Üniversitesi'nde görevli iki öğretim üyesine Türkçe dil bakımından uygun olup olmadığına yönelik uzman görüşleri alınmıştır. Ayrıca 2 öğretmen ve 2 okul yöneticisine anketin anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği bakımından görüş alınmıştır. Alınan görüşler doğrultusunda ankete son hali verilmiştir ve bu haliyle uygulanmıştır.

“Yönetim ve Yönetici Sorunları” anketinde toplam sekiz bölüm, 117 soru yer almaktadır. Anketin “Kişisel Bilgiler” kısmında 11, “Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde 13, “Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde 37, “Yönetimden Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde 19, Okul İkliminden (İletişimden) Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde 9, “Okul Binasından Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde 10, “Programla İlgili Sorunlar” bölümünde 6, “Denetim ve Denetçiden Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde 4 ve “Toplumdan Kaynaklanan Sorunlar” bölümünde ise 8 soru yer almaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

BULGULAR

Bu başlık altında ilköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre okullarda yaşanan sorunlara yönelik araştırmanın alt amaçlarına göre ortaya çıkan bulgulara ve bulguların yorumuna yer verilmiştir.

Çizelge 1. Yöneticilerin cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve atanma durumlarına ilişkin betimsel istatistikler

Cinsiyet	f	%	Medeni Durum	f	%	Atanma Biçimi	f	%	Atanma Yöntemi	f	%
Kadın	6	5,66	Evli	90	84,90	Vekâleten	27	25,71	Sınavla	5471	0,05
Erkek	100	94,34	Bekâr	16	15,10	Asaleten	78	74,29	Sınavsız	2228	9,95
Toplam	106	100	Toplam	106	100	Toplam	105	100	Toplam	76	100

Çizelge 1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %5,66’sı kadın, %94,34’ü erkektir. Okul yöneticilerinin %84,90’u evli, %15,10’u ise bekârdır. Okul yöneticilerinin %74,29’u asaleten ve %25,71’i görevlerini vekâleten yürütmektedirler. Yine görevini asaleten yapan okul yöneticilerinin %71,05’i sınavla bu göreve atanmışken, %28,95’i sınavsız bu göreve atanmışlardır.

Çizelge 2. Yöneticilerin mesleki kıdemlerine, göreve başlama nedenlerine ve memleket durumlarına ilişkin betimsel istatistikler

Mesleki Kıdem	f	%	Göreve Başlama Nedeni	f	%	Memleket Durumu	f	%
1-5	20	18,86	Çocuklar	5	4,71	Memleketim	84	79,24
6-10	21	19,81	Eş	5	4,71	-----	-----	-----
11-15	27	25,47	İlk Atama	6	5,66	Eşimin memleketi	7	6,60
16-20	6	5,66	Kendi İsteğim	73	68,86	-----	-----	-----
21- üstü	28	26,42	Diğer	17	16,04	Memleketim değil	15	14,16
Toplam	106	100	Toplam	106	100	Toplam	106	100

Çizelge 2 incelendiğinde araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin %18,86’sının mesleki kıdemlerinin 1-5 yıl arasında, %19,81’inin 6-10 yıl arasında, %25,47’sinin 11-15 yıl arası mesleki kıdeme, %5,66’sının 16-20 yıl arası mesleki kıdeme ve %26,42’sinin ise 20 yıldan daha fazla kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

Okul yöneticilerinin göreve başlama nedenleri incelendiğinde %68,86’sı “mesleğe kendi isteği başladığını” ifade etmiştir. Bu oran okul yöneticilerinin görevlerini özveri ile yapmaları için önemli bir bulgudur. Yine çizelge 3 görüldüğü gibi okul yöneticilerinin % 79,24’ü Karşılı ve % 6,6’nın ise eş Karşılıdır.

Çizelge 3. Yöneticilere göre öğrencilerden kaynaklanan sorunlar

Maddeler		Hiç				Orta Düzeyde				Tamamen		$\bar{X}$	S
		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
En	m22	11	10.3	15	14.0	20	18.7	36	33.6	21	19.6	3.85	4.83
Önemli	m24	7	6.5	21	19.6	25	23.4	28	26.2	12	11.2	3.18	1.15
Üç Sorun	m23	15	14.0	15	14.0	31	29.0	26	24.3	18	16.8	3.16	1.27
												1.15	
En Az	m20	36	33.6	32	29.9	20	18.7	13	12.1	4	3.7	2.20	
Önemli	m19	33	30.8	35	32.7	19	17.8	10	9.3	7	6.5	2.25	1.19
Üç Sorun	m14	30	28.0	31	29.0	23	21.5	16	15.0	5	4.7	2.38	1.18

Kars'taki okul yöneticilerine göre öğrencilerden kaynaklanan en önemli üç sorun “televizyondaki olumsuz karakterleri benimsemeleri” ($\bar{X}=3,85$) “okulu ilgilendiren kararlara öğrencilerin katılmamaları” ($\bar{X}=3,18$) ve “kendilerini okula ait hissetmemeleri” ($\bar{X}=3,16$)’dir. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda öğrencilerden kaynaklanan ve en az görülen sorunlar ise “madde bağımlılığına özenmeleri” ($\bar{X}=1,15$), “okul çıkışlarında tehditlere maruz kalmaları” ($\bar{X}=1,19$) ve “okula suç aleti getirmeleri” ($\bar{X}=1,18$)’dir.

Çizelge 4 Yöneticilere göre öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar

Maddeler		Hiç				Orta Düzeyde				Tamamen		$\bar{X}$	S
		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyor		Katılıyor		Katılıyor			
		f	%	f	%	f		f	%	f	%		
En Önemli Üç Sorun	m25	6	5.6	18	16.8	33	30.8	27	25.2	21	19.6	3.37	1.15
	m27	6	5.6	14	13.1	35	32.7	37	34.6	14	13.1	3.36	1.05
	m36	9	8.4	22	20.6	28	26.2	18	16.8	29	27.1	3.33	1.30
En Az Önemli Üç Sorun	m55	40	37.4	28	26.2	26	24.3	7	6.5	5	4.7	2.14	1.14
	m60	34	31.8	36	33.6	18	16.8	11	10.3	7	6.5	2.25	1.20
	m61	33	30.8	29	27.1	26	24.3	11	10.3	4	3.7	2.26	1.13

Kars'taki okul yöneticilerine göre öğretmenlerden kaynaklanan en önemli üç sorun şunlardır: “Kendilerini geliştirmede isteksiz olmaları” ($\bar{X}=3,37$) “ilgili yönetmelikleri bilmemeleri” ($\bar{X}=3,36$) ve “okul ihtiyaçları için gerekli mali destek alamamaları” ($\bar{X}=3,33$)’dır. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda öğretmenlerden kaynaklanan ve en az görülen sorunlar ise “öğrencilerine para karşılığı özel ders vermeleri” ($\bar{X}=2,14$), “ders yükünün fazla olmasından dolayı ders programlarının dengeli olmaması” ($\bar{X}=2,25$) ve “ders yükünün fazla olmasından dolayı öğretmenlerin dinlenememesi” ($\bar{X}=2,26$).

Çizelge 5. Yöneticilere göre okul yönetimden kaynaklanan sorunlar

Maddeler		Hiç				Orta Düzeyde				Tamamen		$\bar{X}$	S
		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum			
		f	%	F	%	f		f	%	f	%		
En Önemli Üç Sorun	m66	13	12.1	9	8.4	16	15.0	26	24.3	43	40.2	3.71	1.38
	m80	15	14.0	18	16.8	37	34.6	15	14.0	19	17.8	3.54	5.22
	m67	13	12.1	17	15.9	20	18.7	42	39.3	13	12.1	3.31	1.43
En Az Önemli Üç Sorun	m73	34	31.8	22	20.6	25	23.4	20	18.7	6	5.6	2.45	1.26
	m75	30	28.0	29	27.1	23	21.5	16	15.0	9	8.4	2.48	1.27
	m64	24	22.4	34	31.8	28	26.2	12	11.2	9	8.4	2.51	1.20

Kars'taki okul yöneticilerine göre okul yönetiminden kaynaklanan en önemli üç sorun “atama, görevlendirme ve yer değiştirmelerde siyasi tercihlerin ön plana çıkması” ($\bar{X}=3,71$) “üst yöneticilerin (Milli eğitim müdürü, şube müdürü) okullara denetim veya rehberlik amaçlı gelmemeleri” ($\bar{X}=3,54$) ve “Görev dağılımlarında öğretmen yetersizliği” ($\bar{X}=3,31$)’dir. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda okul yönetiminden kaynaklanan ve en az görülen sorunlar şunlardır: “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkân verilmemesi” ($\bar{X}=2,45$), “okul yönetiminin ödülleri objektif dağıtmamaları” ($\bar{X}=2,48$) ve “okul yöneticilerinin zamanı etkili kullanamamaları” ($\bar{X}=2,51$).

Çizelge 6. Yöneticilere göre okul ikliminden (iletişiminden) kaynaklanan sorunlar

Maddeler		Hiç				Orta Düzeyde				Katılıyorum		Tamamen		$\bar{X}$	S
		Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum					
		f	%	F	%	f		f	%	f	%				
En	m89	15	14.0	29	27.1	31	29.0	16	15.0	10	9.3	2.77	1.18		
Önemli	m85	41	38.3	23	21.5	23	21.5	11	10.3	7	6.5	2.23	1.25		
Üç Sorun	m87	37	34.6	28	26.2	25	23.4	11	10.3	5	4.7	2.23	1.17		
En Az	m81	53	49.5	28	26.2	17	15.9	4	3.7	4	3.7	1.84	1.06		
Önemli	m83	48	44.9	32	29.9	18	16.8	5	4.7	4	3.7	1.92	1.07		
Üç Sorun	m82	42	39.3	37	34.6	18	16.8	5	4.7	5	4.7	2.00	1.08		

Kars'taki okul yöneticilerine göre okul ikliminden kaynaklanan en önemli üç sorun “kendi aralarında işbirliği yapmamaları” ($\bar{X}=2,77$), “Birbirlerine karşı laubali davranmaları” ($\bar{X}=2,23$) ve “görev dağılımlarında öğretmen yetersizliği” ($\bar{X}=2,23$)’dir. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda okul ikliminden kaynaklanan ve en az görülen sorunlar şunlardır: “Kendi arasında olumsuz rekabet olması” ($\bar{X}=2,45$), “öğrenciler arasında ayırım yapmaları” ($\bar{X}=2,48$) ve “birbirleri arasında cinsiyet ayırımı yapmaları” ($\bar{X}=2,51$).

Kars'taki okul yöneticilerine göre okul binalarından kaynaklanan en önemli üç sorun “Okuldaki laboratuvarların (örneğin fen laboratuvarı, bilgisayar laboratuvarı) yetersiz olması” ($\bar{X}=3,27$), “Acil durumlarda (örneğin yangın, deprem, yaralanma) müdahale etmek için yeterli araç gereç ve donanımın olmaması” ($\bar{X}=3,12$) ve “okulda deprem ya da yangın durumunda, öğrencileri tahliye imkânının bulunmaması” ($\bar{X}=2,84$)’dır. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda okul binalarından kaynaklanan ve en az görülen sorunlar ise “okulun sıcak havalarda aşırı sıcak olması” ($\bar{X}=2,08$), “okulun boya renginin okul olma özelliğine uygun olmaması” ($\bar{X}=2,33$) ve “Temizlik malzemelerinin yetersiz olması” ($\bar{X}=2,55$) şeklinde sıralanabilir.

Kars'taki okul yöneticilerine göre eğitim programlarından kaynaklanan en önemli üç sorun “merkezden hazırlanan programların yerel ihtiyaçlara cevap vermemesi” ($\bar{X}=3,51$), “öğretmenlerin yeni eğitim programları (yapılandırmacı yaklaşım) hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması” ($\bar{X}=3,28$) ve “öğretim programı değişikliklerinde tüm paydaşların (öğrenci, öğretmen ve veli) görüşlerinin alınmaması” ($\bar{X}=3,25$)’dır. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda eğitim programlarından kaynaklanan ve en az görülen sorunlar ise “öğretim programlarının ihtiyaca cevap vermemesi” ($\bar{X}=2,94$), “Programda sosyal beceriyi geliştiren derslerin yetersiz olması” ($\bar{X}=3,00$) ve “Ders kitaplarının içerik bakımından yetersiz olması” ($\bar{X}=3,09$) şeklinde sıralanabilir.

Kars'taki okul yöneticilerine göre okulların yönetiminde denetim ve deneticilerden kaynaklanan sorunlar önem sırasına göre şöyledir: “Merkez ve taşra okullarından aynı standartların beklenmesi” ($\bar{X}=3,78$), “Denetim için gelen müfettişlerin sürekli evrakla meşgul olması” ($\bar{X}=3,62$), “Müfettişlerin insan ilişkilerinin zayıf olması” ($\bar{X}=2,93$) ve “Öğretmenlerin müfettişlerden daha fazla bilgiye sahip olması” ($\bar{X}=2,57$).

Kars'taki okul yöneticilerine göre toplumdan ve okul çevresinden kaynaklanan en önemli üç sorun “Velilerin eğitim seviyelerinin düşük olması” ($\bar{X}=4,02$), “Velilerin ekonomik durumlarının zayıf olması” ($\bar{X}=3,90$) ve “Ailelerinden yeterli ilgi görmemeleri” ($\bar{X}=3,89$)’dır. Okul yöneticilerine göre Kars'taki okullarda toplumdan ve okul çevresinden kaynaklanan ve en az görülen sorunlar şunlardır: “Velilerin siyasi tercihlerini okula yansıtması” ($\bar{X}=2,44$), “Toplumda meydana gelen suçların okulu etkilemesi” ($\bar{X}=2,95$) ve “Velilerin, çocuklarının başarı durumlarının değerlendirilmesine müdahale etmeye çalışmaları” ($\bar{X}=3,00$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada Kars'taki okul yöneticilerinin %95'e yakın bir kısmının erkek olduğu görülmüştür. Oysa öğretmenlerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde Kars'taki öğretmenlerin %57,57'si (n=1903) kadın, %43,43'ü (n= 1452) erkektir (www.kars.meb.gov.tr). Sayılar incelendiğinde kadın öğretmenlerin genel ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir, oysa yöneticilik oranları %95 gibi bir oranlar erkeklerin lehinedir. Bu durum Kars'taki kadın okul yönetici sayısının oldukça yetersiz olduğunu göstermektedir. Kadınların yönetici konumundaki yetersizliklerinin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Kalaycıoğlu ve Toprak'ın (2004) kadınların iş yaşamındaki rolünü ele aldıkları araştırmada, katılımcıların %25'i, "kadınların üst yönetimde görev almalarının önünde engel olmadığını" belirtirken, %35'i "ev işi ve çocuk bakımı gibi" konuların kadınların kariyerinde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bu araştırma sonuçları Türkiye'deki geleneksel yapının kadınların çalışması ve çalışan kadınların da yöneticiliği tercih etmelerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yine bu araştırmada ilköğretim okul yöneticilerinin %84,90'unun evli, %15,10'unun ise bekâr olduğu saptanmıştır. Çelikten (2004) tarafından Kayseri'de yapılan araştırmada okul yöneticilerinin yaklaşık %65'inin evli olduğu ve bunların da %73'ünün en az bir çocuğu olduğu belirlenmiştir. Bu iki araştırma sonucu da göstermektedir ki ilköğretim okullarındaki yöneticilerinin yarısından fazlası evlidir.

Araştırmada okul yöneticilerinin %25,71'inin bu görevi vekâleten yürüttükleri saptanmıştır. Yine görevini asaleten yürüten okul yöneticilerinin %28,95'inin de bu göreve sınavsız atanmış oldukları belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin vekâleten görev yapmaları uzun vadeli planlar yapmalarını ve kuruma aidiyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca kurumdaki ekip çalışmasını ve çalışanlar ile yönetim bütünleşmesini olumsuz etkileyebilir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin 1/3'ü sınavsız, yani deneyim ve diğer ölçütler esas alınarak daha önceden atanmıştır. Yöneticiliğin teorik bilgiyi de gerektiren bir meslek olduğu düşünüldüğünde sınavsız atanan okul yöneticilerinin okul yöneticiliği ile ilgili hizmetiçi eğitime alınmaları gerekmektedir. Sınavla atanan okul yöneticilerinin bile öğretmenlerin mesleki gelişiminde önemli boyutlar olan "karar verme, kariyer planlama, performans değerlendirme, donanım ve çatışma yönetimi" alanlarında beklentileri yeterince karşılayamadıklarını göstermektedir (Özmen ve Yörük, 2004).

Okul yöneticilerinin %79,24'ünün Karşı ve %6,6'sının ise eşinin Karşı olduğu görülmüştür. Yani kendi memleketi ve eşinin memleketi Kars olan okul yöneticinin oranı % 85,84'tür. Bu oran Kars dışında doğup büyüyen öğretmenlerin Kars'ta okul yöneticiliğini tercih etmediklerini gösteren güçlü bir bulgudur. Bunun temel nedeni olarak Kars'ın doğu görevi veya zorunlu hizmet bölgesi kapsamında olması gösterilebilir. Ayrıca okul yöneticiliğin ülkemizde bir

meslek olarak kabul edilmemesi ve okul yöneticilerinin başka bir ile görevlendirilirken öğretmen olarak görevlendirilmeleri de Karşılı olmayan öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etmelerini engellemektedir.

Kars'taki okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri incelendiğinde dikkati çeken önemli bir sonuç 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip okul yöneticisinin oldukça az olmasıdır. Gümüşeli (1996) tarafından İstanbul'da yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırmanın sonuçlarının çeliştiği görülmektedir. İstanbul'daki okul yöneticilerinin % 57,7'si 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahipken, Kars'taki okul yöneticilerinin % 26,42'sinin 20 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu durum İstanbul'daki okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerinin daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir.

Kars'taki okul yöneticileri ilköğretim okullarında öğretmenlerden kaynaklanan en önemli üç sorun olarak; *“kendilerini geliştirmede isteksiz olmaları”*, *“ilgili yönetmelikleri bilmemeleri”* ve *“okul ihtiyaçları için gerekli mali destek alamamaları”* olduğunu belirtmişlerdir. Okul yönetiminden kaynaklanan en önemli üç sorun *“atama, görevlendirme ve yer değiştirmelerde siyasi tercihlerin ön plana çıkması”*, *“üst yöneticilerin(Milli eğitim müdürü, şube müdürü) okullara denetim veya rehberlik amaçlı gelmemeleri”* ve *“görev dağılımlarında öğretmen yetersizliği”* olarak ifade edilmiştir. Türkiye’de okul yöneticisi atama ve görevlendirmelerinde bugüne kadar şeffaf bir sistemin olmayışı eleştirileri beraberinde getirmiştir. Bu duruma ilişkin Cemaloğlu (2005) Türkiye’de okul yöneticiliğinin meslek güvencesi bulunmadığını, iktidarların tasarrufuna göre keyfi müdahaleler yapıldığını ve bu sebeple, okul yöneticiliği ve eğitim yöneticiliği için meslek güvencesi sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Korkmaz (2005) ise okul müdürlerinin hizmet öncesi eğitimlerinin yetersiz olduğunu, yönetici yetiştirme programlarının bugünkü halleriyle günümüz okullarının ihtiyaçlarına cevap vermekten uzak olduğunu, üniversitelerin acilen okul lideri yetiştirme programlarını hazırlama ve uygulamaya ilişkin sorumluluklarının olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmada okul ikliminden kaynaklanan en önemli üç sorunu *“kendi aralarında işbirliği yapmamaları”*, *“birbirlerine karşı laubali davranmaları”* ve *“görev dağılımlarında öğretmen yetersizliği”* olarak saptanmıştır. Ersoy’un (2006) Van’da 53 yönetici ve 363 öğretmen ile yaptığı *“İlköğretim Okullarında Yönetici ve Öğretmen Arasındaki İletişim Sorunları”* başlıklı çalışmada, yönetici ve öğretmenlerin iletişim sırasında empati kuramamaları, ders dışı sosyal içerikli toplantılarda bir araya gelememeleri ve eleştiriye kapalı olmaları, yöneticilerin öğretmenlerle aralarındaki en önemli iletişim engelleri olarak saptanmıştır. Ersoy (2006), okullarda başarıyı arttırmak ve öğretmenleri ortak amaca yönlendirmek için ancak olumlu insan ilişkileri ve yönetici öğretmen arasında sağlıklı bir iletişim kurmakla mümkün olacağını belirterek başarılı örgütlerin en önemli özelliğinin, çalışanlar arasındaki sağlıklı ve etkili iletişim olduğunu belirtmiştir.

İlköğretim okullarında öğrencilerden kaynaklanan en önemli üç sorun “televizyondaki olumsuz karakterleri benimsemeleri”, “okulu ilgilendiren kararlara öğrencilerin katılmamaları” ve “kendilerini okula ait hissetmemeleri” olarak belirlenmiştir. Kaya ve Tuna (2008) tarafından yapılan araştırmada da bu araştırmanın sonuçlarıyla paralel olarak ilköğretim çağındaki çocukların yaklaşık üçte ikisinin televizyon dizisi bağımlısı olduğu tespit edilmiştir. Çocukların, geçmişte yayınlanan dizilerden en çok “Kurtlar Vadisi”, “Sihirli Annem” ve “Asmalı Konak”, “Arka Sokaklar”, “Avrupa Yakası” ve “Acı Hayat” dizilerini takip ettikleri saptanmıştır. Kaya ve Tuna’ya göre (2008) çocukların uzun zamandır yayınlanan ve şiddet içerikli olan dizilerden en çok “Kurtlar Vadisi”ni izlemesi, üzerinde durulması gereken bir husustur. Çünkü çocukların bulundukları sosyalleşme süreci göz önünde bulundurulduğunda, onlar üzerinde birçok olumsuz etkileri olacağı söylenebilir. Nitekim çocukların yaklaşık üçte birinin, dizi izlerken dizi kahramanlarından bazılarını gerçek hayatta kendilerine örnek aldıklarını göstermektedir. Bu oran, televizyonun çocukların sosyalleşme sürecinde birçok olumlu etkileri yanında, kişilik gelişimi bakımından birtakım olumsuz etkileri olduğunu da gösteren (RTÜK, 2006; Taylan, 2011; Oral ve Tösten, 2012) ve üzerinde durulması gereken önemli bir orandır.

Kars’taki okul yöneticilerine göre okul binalarından kaynaklanan en önemli üç sorun “okuldaki laboratuvarların(örneğin fen laboratuvarı, bilgisayar laboratuvarı) yetersiz olması”, “acil durumlarda (örneğin yangın, deprem, yaralanma) müdahale etmek için yeterli araç gereç ve donanımın olmaması”ve “okulda deprem ya da yangın durumunda, öğrencileri tabliye imkânının bulunmaması” olarak saptanmıştır. Gümüşeli (2001) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar görev yaptıkları okullara ve okulların bulunduğu coğrafi bölgeye, kırsal-kent okulu oluşu ile bulundukları yerin gelişmişlik düzeyine göre farklılaşmaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları başlıca sorunlar incelendiğinde; Türkiye’deki ilköğretim okullarının en önde gelen ilk dört sorununun sırayla; “maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısındaki yetersizlik ve maaş yetersizliği” olduğu anlaşılmıştır. Sakallı, Bakay ve Hüssein’in (2008) KKTC’de 3 ilköğretim okulundaki 40 öğretmen ile yaptıkları araştırmada sonucunda öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullandıkları fakat materyal eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öcal’ın (2007) Kırıkkale’de 54 okul yöneticisiyle “İlköğretim Okullarında Deprem Hazırlıkları” başlıklı çalışmada da yine Kars’taki problemlere benzer problemlerin olduğu görülmüştür. Öcal’a göre afetle mücadele planı kasaba ve şehir okullarında daha fazla ve dikkatli hazırlanmaktadır. Fakat çok yetersiz düzeydedir. Okul afet planı oluşturulurken, velilerden ve okul aile birliklerinden yeterince destek alınmamaktadır. Okulların çoğunda sığınak bulunmamaktadır. Şehir okullarının haberleşme sistemlerine sahip olma oranı köy okullarından daha fazladır.

Kars'taki ilköğretim okullarında eğitim programından kaynaklanan en önemli üç sorunun “*merkezden hazırlanan programların yerel ihtiyaçlara cevap vermemesi*”, “*öğretmenlerin yeni eğitim programları (yapılandırma yaklaşım) hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması*” ve “*öğretim programı değişikliklerinde tüm paydaşların (öğrenci, öğretmen ve veli) görüşlerinin alınmaması*” olduğu saptanmıştır. Adıgüzel'in (2009) Şanlıurfa il merkezindeki 55 ilköğretim okulu yöneticisi ve 272 sınıf öğretmeniyle yaptığı çalışmada yenilenen ilköğretim programının uygulanması sürecinde, program hakkında bilgilendirilen okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri, bilgilendirilmeyen okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerine göre daha az sorunla karşılaştıkları görülmüştür. Bu bağlamda program paydaşlarının (öğretmen, yönetici, veli...) yeterince bilgilendirilmesine vurgu yapılmıştır. Turan, Yücel, Karataş ve Demirhan'ın (2010) Eskişehir'de kamu ilköğretim ve liselerinde yaptıkları araştırmada “merkezde hazırlanan programların yerel ihtiyaçlara cevap vermemesi” bir sorun olarak ifade edilmiştir.

İlköğretim okullarının yönetiminde denetim ve deneticilerden kaynaklanan sorunlar önem sırasına göre şöyledir; “*merkez ve taşra okullarından aynı standartların beklenmesi*”, “*Denetim için gelen müfettişlerin sürekli evrakla meşgul olması*”, “*Müfettişlerin insan ilişkilerinin zayıf olması*” ve “*Öğretmenlerin müfettişlerden daha fazla bilgiye sahip olması*”dır. Kapusuzoğlu'nun (2004) Bolu İlinde ilköğretim okullarında görevli öğretmen (57), yönetici (16) ve müfettişler (13) ile yaptığı “Okula Dayalı Yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi” adlı çalışmada müfettişlerin kendilerinden beklenen ve okula dayalı yönetim kapsamında olan standartları istenilen düzeyde yerine getirmediklerini ifade etmişlerdir. Bu araştırma sonucu yaşanan bu denetim sorunlarının Türkiye'nin diğer bölgelerinde de görülebilecek bir sorun olduğunu göstermektedir.

Toplumdaki ve okul çevresinden kaynaklanan en önemli üç sorun ise “*velilerin eğitim seviyelerinin düşük olması*”, “*velilerin ekonomik durumlarının zayıf olması*” ve “*ailelerinden yeterli ilgi görmemeleri*”dir. Demirbulak'ın (2000) yaptığı çalışmada gelir düzeyi düşük ailelerin okuldaki veli toplantılara daha az ilgi duydukları görülmüştür. Bu durum araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmada Kars'taki ilköğretim okul yöneticilerinin Türkiye genelinde görülen sorunlar ile benzer sorunlar yaşamak ile birlikte, Doğu Anadolu Bölgesi ve Kars'ın kendine özgü farklı sorunları da yaşadıkları görülmüştür. Bu araştırma sonuçlarına dayalı olarak Kars'ta tespit edilen sorunların çözümü ve daha sonra konuyla ilgili yapılacak araştırmalar için geliştirilen öneriler şunlardır;

Kadın öğretmenlerin niçin okul yöneticiliği tercih etmedikleri sebepleri ile yeniden ortaya konulmalı ve kadın öğretmenler okul yöneticiliği konusunda teşvik edilmelidir ve az da olsa görev yapan kadın okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunlar yeni araştırmalar ile ele alınmalıdır. Öğrencilerin okula aidiyetlerinin artırılması için okulda öğrencilere yönelik daha fazla sosyal aktiviteler düzenlenebilir. Öğretmenlerin de katılımıyla, öğrencilere daha doğru rehberlik

hizmeti sunulmalıdır. Ayrıca öğrencilerin okula aidiyetlik duygularının neden düşük olduğu boyutlarıyla ele alınmalıdır. Olası bir acil durum için yeterli alt yapının sağlanması, eksikliklerin tedarik edilmesi ve binadaki herkese gerekli eğitimin verilmesi gereklidir. Yapılandırmacı öğretim programları konusunda öğretmenler ve okul yöneticileri bilgilendirilmelidir. Sınavsız atanan okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri bakımından etkili bir hizmetiçi eğitime alınmaları uygun olacaktır. Ülke genelinde yapılan program değişikliklerinde öğretmen ve okul yöneticilerinin de görüşleri yeterince alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, A. (2009). Yenilenen ilköğretim programının uygulanması sürecinde karşılaşılan sorunlar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17, 77-94.
- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları
- Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006) İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 55-71.
- Balcı, A. ve Yılmaz, K. (2005). *Okul yöneticisi profil araştırması*. Yayımlanmamış Araştırma. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Babaoğlu, E. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 55-67.
- Başaran İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274
- Çelikten, M (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar : kayseri ili örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çalık, C. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlilikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 170. http://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/170/170/cemal%20calik.pdf adresinden 23.6.2010 tarihinde erişilmiştir.
- Çınar, İ. (2010). *Ders notları*. İnönü Üniversitesi web sitesinde www.web.inonu.edu.tr/~ikram/okulyonetici/insorunlari adresinden, 23.6.2010 tarihinde erişilmiştir.
- Çınkır, Ş. (2011). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Demirbulak, D. (2000). Veli öğretmen görüşmeleri ile ilgili bir çalışma. *Milli Eğitim Eğitim-Sanat-Kültür*, 146, 53-56.
- Demirtaş, H, Üstüner, M. ve Özer, N. (2007). Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların öğrenci ve okul ile ilgili değişkenler açısından incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 51, 421-455

- Ersoy, S. (2006). *İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van İli Örneği)*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66–80.
- Genç, S. Z. (2005). İlköğretim 1. kademedeki okul aile işbirliği ile ilgili öğretmen ve veli görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 227-243.
- Gorton R. A., & G. T. Schneider, (1991). *School-based leadership, challenges and opportunities* (3rd ed.). WM.C. Brown Publishers.
- Gök, F. ve Okçabol, R. (1998). *Öğretmen profili araştırma raporu*. Eğitim-Sen Yayınları, Ankara.
- Gökçe, F. (2010) *Okulda değişimin yönetimi*. <http://kutuphane.uludag.edu.tr/Univder/uufader.htm>. adresinden 23.02.2010 tarihinde erişilmiştir.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin ilköğretim liderliği davranışları (yayınlanmamış araştırma)*. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, İstanbul
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Yılında ilköğretim okulu müdürleri çalışma ortam ve koşulları, sorunları, bireysel ve mesleki özellikleri*. İstanbul: İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayın No: YTÜVAK.FE.DK-2002-2003.
- Kaya, K. ve Tuna, M. (2008) İlköğretim çağındaki çocukların sosyalleşmesinde televizyonun etkisi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 159-182.
- Kalaycıoğlu, E. ve Toprak, B. (2004). *İş yaşamı, üst yönetim ve siyasette kadın*. TESEV Yayınları, İstanbul.
- Kaykanacı, M. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim işlerine verdikleri önem ve harcadıkları zaman, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 137-158
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 429-434.
- Korkmaz, M. (2005a). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar- çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004). Okula dayalı yönetimde denetim sisteminin işlevselliği ve katkısının değerlendirilmesi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, (6-9 Temmuz) İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- Oral, B. ve Tösten, R. (2012). Medya ve Şiddet (Televizyon Dizileri, Haberler ve İnternet). *Tüm Yönleriyle Şiddet Çalıştayı, (20-21 Nisan)* Dicle Üniversitesi, Diyarbakır
- Öcal, A. (2007). İlköğretim okullarında deprem hazırlıkları: Kırıkkale il örneği. *Cilt:15 Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 1-12.
- Özmen F. ve Yörük S. (2004). Sınavla atanan ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki etkililik düzeyleri- Malatya ili örneği, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya*.
- RTÜK, (2006). *İlköğretim çağındaki çocukların televizyon izleme alışkanlıkları kamuoyu araştırması*. Ankara
- Sağlam Ç. A. (2008). Okul örgütü ve yönetimi. Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz K. (Ed.) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Sakallı, M., Bakay, G. ve Hüssein, G. (2008).<http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008/135.doc.E.T.>: 23.11.2011

Taylan, H. H. (2011). *Televizyonla yetişmek televizyon şiddetinin etkileri üzerine bir araştırma*. Konya: Çizgi yayınevi

Teyfur, M.(2000).İlköğretim okulları ve yönetici yetiştirme sorunu. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,7,168-177.

Turan, S., Yücel, C., Karataş, E. ve Demirhan, G. (2010). Okul müdürlerinin yerinden yönetim hakkındaki görüşleri.*Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,3(1),1-18.

Üstün, A. ve Bozkurt, E. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kendilerini algılayışlarına göre problem çözme becerilerini etkileyen bazı mesleki faktörler, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13–20.

Yılmaz, K., ve Altınkurt, Y.(2011). Öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.

EXTENDED ABSTRACT

Changes occurring in every area of life has, also, affected the educational system and, made the application of the new management approach compulsory (Kapusuzoğlu, 2004). To be effective, school administrators and management have to possess not only the concepts and theories of management but also skills and knowledge in the field of human relations and communication (Brown, 2006, 6).

The main objective of this research is to determine the management problems in primary schools in Kars Province and to propose solutions to the problems determined. To achieve this goal answer to the following questions will be sought: According to the principals of primary schools in Kars: 1. What are the problems caused by the students? 2. What are the problems caused by the teachers? 3. What are the problems caused by the managers? 4. What are the problems caused by the school ambient? 5. What are the problems arising from the school buildings? 6. What are the problems caused by education programs? 7. What are the problems arising from the supervising and supervisors? 8. What are the problems caused by the parents?

This research, aiming to determine the problems of primary school managements, is a descriptive survey model. The research was carried out using quantitative methods. The population of the study is 115 primary school principals serving in the seven primary schools in the town center of Kars province (municipal boundaries). In the research it was intended to reach the target entire universe, but 107 of the questionnaires returned. Returning rate of questionnaires was determined as 93.04%. This rate was considered to be adequate to represent the whole population. As a data collection instrument "Manager and Management Issues" questionnaire developed by the researchers was used. The data of the research were collected by the researchers in person. In the analysis, frequency, mean and standard deviations were used.

Primary school principals stated that in Kars three most important problem stemming from teachers are, "they are unwilling to improve themselves," "they do not know about school regulations", and "they do not receive financial support for school needs". As for three most important problems associated with school management, they told that "in assignments, reassignments, and displacements political preferences play a key role," "top executives--the national education managers and branch managers—don't visit schools for supervision or guidance "and" in sufficient number of teachers in relation to distribution of duties". Three most important problems resulting from school ambient are determined to be "not cooperating among themselves", "acting recklessly against one another", and "insufficient number of teachers in task distribution", respectively. On the other hand, three most important problems arising from students are as follows: "their accepting negative characters

displayed on television", "students' not participating in decisions that affect school", and "their not feeling themselves as the member of the school". As for the least three problems arising from students in schools are "their having a tendency to drug addiction", "school employees' exposition to the threat," and "bringing crime tools to school" . Three most important problems arising from education program are as follows: "the programs prepared by the Ministry of National Education do not meet the needs of local schools", "teachers do not have enough information on new education programs--constructivist approach" and "Not all stakeholders--students, teachers and parents are consulted during the process of changing a curriculum. As for the problems stemming from inspectors and inspection during the management process of the schools, in order of importance they are as follows, "the same expectations of standards from central and local schools," "Despite coming to inspect, inspectors' being constantly busy with documents" "The investigators' weak human relationships", and "Teachers' having more knowledge than inspectors", respectively. According to the result of the study it was determined that three most important problems caused by the society and school ambient are "the low education levels of parents," "their weak economic conditions", and "their not having enough interests from their families.

YAZARLAR HAKKINDA

Dr. Murat Taşdan, yüksek lisansını Atatürk Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi alanında, doktoraasını Ankara Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Politikaları alanında tamamlamış olup Kafkas Üniversitesi'nde yardımcı doçent doktor olarak çalışmaktadır. / Arş. Gör. Rasim Tösten, yüksek lisansını Kafkas Üniversitesi Eğitim Programları ve Öğretim alanında tamamlamış olup, Gaziantep Üniversitesinde Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi alanında doktora yapmaktadır. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümünde araştırma görevlisidir. / Kurtuluş Bulut, yüksek lisansını Kafkas Üniversitesinde İlköğretim Bölümü Sosyal Bilgiler Eğitimi alanında tamamlamış olup özel bir kurumda öğretmen olarak çalışmaktadır. / Volkan Karakaya, yüksek lisansını Kafkas Üniversitesinde Eğitim Programları ve Öğretim alanında tamamlamış olup bir kamu ilköğretim okulunda öğretmenlik yapmaktadır. / İletişim adresi: Kafkas Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Kars / Eposta: murattasdan@gmail.com.

ABOUT THE AUTHORS

Dr. Murat Tasdan got his graduate degree in the area of Educational Administration, Supervision, Planning, and Economy at Ataturk University, and his doctorate degree in the area of Educational Administration and Policies at Ataturk University. He is currently working in Kafkas University as assistant professor. / Res. Assist. Rasim Tosten completed his M.S. in the area of Educational Curriculum and Instruction at Kafkas University, and he is currently studying his doctorate in Educational Administration, Supervision, Planning, and Economy at Gaziantep University. He is currently working in Dicle University as research assistant at the department of Educational Sciences. / Kurtuluş Bulut got his M.S. degree in the area of Social Sciences Education at Primary Education Department. He is working as teacher in a non-public school. / Volkan Karakaya got his M.S. in the area of Educational Curriculum and Instruction at Kafkas University. He is working as teacher in a public primary school. / Correspondence Address: Kafkas Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Kars, Turkey / Email: murattasdan@gmail.com.