

OKUL YÖNETİCİLERİ PROFİLİ ARAŞTIRMASI/KARS İLİ ÖRNEĞİ¹

A RESEARCH PROFILE OF SCHOOL ADMINISTRATORS/THE SAMPLE OF KARS

Murat TAŞDAN²
Rasim TÖSTEN³
Kurtuluş BULUT⁴
Volkan KARAKAYA⁵

Öz

Eğitimin ihtiyaçlara cevap vermesi sürecinde yönetici konumunda bulunan insanların yaratıcılıkları önemlidir. Yöneticide var olan ayırt edici özelliklerin bütünü, o yöneticinin profilini oluşturur. Tutum ve eğilimler de bu profili şekillendirir. Yönetici, işe birden fazla kişinin performans katkısında bulunmasını sağlayan ve işin sonuçlanmasından sorumlu olan kişidir. Yapılan taramalarda Türkiye’deki okul yöneticilerinin profilini belirlemeyi amaçlayan bir çalışmanın da var olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın temel amacı ilköğretim okullarında yöneticilerinin profilini ortaya çıkarmaktır. İlköğretim okulu yöneticilerinin profillerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma betimsel tarama modelindedir. Araştırmanın evrenini Kars il (Belediye sınırlarında) ve 7 ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 107 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen “Okul Yönetici Profili” anketi kullanılmıştır.

Kars’taki okul yöneticilerinin yarısından fazlası eğitim sistemini demokratik bulmamaktadır. Okul yöneticilerinin üçte ikisi eğitim sistemimiz içerisinde fırsat ve olanak eşitliğinin olmadığını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin yarıya yakını eğitimde özelleştirmeyi önemli bir sorun olarak görmektedir. Kadın öğretmenler okul yöneticiliği için teşvik edilmelidir. Görev yapan okul yöneticilerinin genç olması, okullarda değişimin gerçekleşmesi ve dinamizm adına olumlu yönde değerlendirilmelidir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun buldukları görevde asaleten görev yapmaları, bir fırsat olarak görülüp değerlendirilmelidir. Küreselleşmeyi bütün boyutlarıyla yaşadığımız bu günlerde; eğitim sistemine yön verecek okul yöneticilerinin lisans üstü eğitime daha çok yönelmeleri, teşvik edilmeleri gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler. İlköğretim okulu, yönetici profili, Kars.

Abstract

Creativity of the people occupying the positions of management is crucial in the process of meeting the needs of education. All the distinctive features of a manager constitutes the profile of that individual and attitudes and tendencies shape this profile. A manager is a person contributing to work performance of two or more people and having a responsibility of the outcome of the work. In the literary reviews, it has been observed that there hasn’t been any research carried out to determine the profiles of school managers in Turkey.

The main aim of this study is to determine the profiles of the managers in Turkish primary schools. This study, aiming to determine to the profiles of the primary school managers, is a descriptive model. The environment of the study is 107 primary school managers serving in Kars province and 7 town centers. As a data collection instrument, a “School Manager Profile” questionnaire developed by the researchers themselves has been used.

According to the result of the study, more than half of the managers in Kars province think that education system is not democratic enough, 2 thirds of them think that there is no equality in education in relation to possibilities and facilities, almost half of them think that privatization in education is a problem.

Key Words: Primary School, Manager Profile, Kars.

¹ Bu araştırmanın bir kısmı Uluslararası Aras Havzası Sempozyumu’nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur

²Yrd. Doç. Dr., Kafkas Üniversitesi, Eğitim Bilimleri EYTEP Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, murattasdan@gmail.com

³Arş. Gör., Dicle Üniversitesi, Z. G. Eğitim Fakültesi, EYTEP Anabilim Dalı Öğretim Elemanı, rasimtosten@hotmail.com

⁴ Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi, kurtulusbulut@hotmail.com

⁵ Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi, volkan_kara_kaya@hotmail.com

1. GİRİŞ

Eğitim ve okul yönetimi alanında yapılan çalışmalar, okulların etkili olması ile okulların yönetim şekli ve yöneticilerin yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için öncelikle eğitim sistemi ile okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticilerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları toplum ile sürekli işbirliği içerisinde okulların geleceğini şekillendirecek, toplumun yeni yapı ve isteklerini karşılayabilecek, plan ve programları hazırlayarak uygulamaları, okulların örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme etkinliklerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekmektedir. Bu o ise onların vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alanlarında yeterli olmaları ile olanaklıdır (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticisi önemli bir karar verici, kolaylaştırıcı, problem çözen ve sosyal değişim ajanıdır (Adams, 1987; Barth, 1991; Thomson, 1993). Evrensel olarak da güçlü bir liderlik davranışının sergilenmesi bakımından da okul yöneticiliği önemlidir. Okul yöneticileri bir eğitimci ve öğretmen olmakla beraber onun ötesinde önemli liderlik becerilerini de göstermelidirler (Kim ve Kim, 2005).

Şişman (2002, 141) okul yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili dört temel boyutun üzerinde durmuştur. Bunlar: a) Öğretim liderliği, b) kişiler arası ilişkiler, c) örgütsel bütünleşme, d) personel yönetimi ve motivasyonudur.

Balcı (1993, 67) etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunları belirlemiştir; 1) Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar. 2) Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar. 3) Öğretim programlarını koordine eder. 4) Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır. 5) Personelin okula bağlanmasını sağlar. 6) Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir. 7) Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir. 8) Sıkça okulun her tarafında görülür. 9) Sürekli öğrenci ile temas halindedir. 10) Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir. 11) Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder. 12) Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir. Balcı (1993) tarafından yapılan araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları ise şunlardır; 1) Öğrenci başarısına önem verilmesi. 2) Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması. 3) Öğretim

programlarının koordinasyonu. 4) Personelin okula bağlanmasını sağlama. 5) Öğretmenlerin ilgilerine eğilme (Balci, 1993).

Açıklan (1994: 6) ise çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır; 1) Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, 2) etkili iletişim becerisine sahip, 3) liderlik özellikleri baskın, 4) ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, 5) felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, 6) yabancı dil bilen, 7) iletişim teknolojilerine hâkim, bilgiyi yöneten, 8) beden ve ruh yönünden sağlıklı, 9) eğitime inanmış yöneticidir.

Okulun etkili olmasında liderin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar: Okulun vizyon ve misyonunu belirlemek, öğrencilerle ilgili standartlar oluşturmak, okul programını yönetmek, eğitim ve öğretimin amaçlarını belirlemek, etkili zaman yönetmek, okul kadrosunu geliştirmek, okul kültürü ve iklimi oluşumuna katkıda bulunmak ve çevreyle ilişki kurmak gerekir (Şişman, 2002: 143-152). Enochs, Schamann ve Biggs'e göre (1998) okulun yönetim yapısı, yöneticilerin özellikleri ve öğretmenlerin sınıf içi ve dışında göstermiş oldukları davranışlar ve sınıf yönetimi becerisi üzerinde de etkili olduğunu ifade etmiştir.

Yöneticide var olan ayırt edici özelliklerin bütünü, o yöneticinin profilini oluşturur. Tutum ve eğilimler de bu profili şekillendirir. Örgütleri ve temel bileşenleri anlamak için daha çok yöneticiyi tanımak gerekir. Yönetici, işe birden fazla kişinin performans katkısında bulunmasını sağlayan ve işin sonuçlanmasından sorumlu olan kişidir (Kılıç, 2008:106).

Alanyazın incelendiğinde Türkiye'de ve yurt dışında eğitim yöneticilerinin ve eğitim çalışanlarının profillerini inceleyen çalışmaların sınırlı da olsa var olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır;

Okçabol ve Gök (1998) Eğitim-Sen'in desteğiyle, 1997 yılının sonlarında öğretmen profilini ortaya çıkaran bir çalışma yapmışlardır. Araştırma örneklemine giren 205 okulda 2301 öğretmen ve yöneticiden derlenen ve öğretmen yetiştirilmesiyle ilgili olduğu düşünülen bulgulardan bir bölümü şöyle özetlenebilir:

Öğretmenler içinde genel lise mezunları çoğunluktadır (%45). Bunu sırasıyla Öğretmen Lisesi (%19), Meslek Lisesi (%15) ve İmam Hatip Lisesi (%2) mezunları izlemektedir. Öğretmenlerin %52.4'ü, bu mesleğe istediği için ve öğretmenliği, ideal ya da uygun bir meslek olarak gördükleri için girdiklerini belirtmektedir. Önemli bir bölümü ise (%30) ya zorunlu olarak ya rastlantı ya da ÖSYS sonucunda, pek istekli olmadan bu mesleğe girmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 32'si, boş zamanlarını gazete okuyarak değerlendirdiğini belirtmektedir. Diğer uğraşlar içinde, ek iş yapmak, (%11), kültürel hobilerle uğraşmak (%10), dinlenmek (%6), lokale gitmek (%4), mesleğinde ilerleyici çalışmalar yapmak (%3), televizyon izlemek (%3), sendikacılık yapmak (%2) gibi etkinlikler görülmektedir. Yüzde 70'i ek iş yapmayı düşünen öğretmenlerin yüzde 14'ü hobi olarak güzel sanatlarla uğraştıklarını

belirtmişlerdir. Öğrenmeyi (%3) ve yazı yazmayı (%2) bir hobi olarak belirtenler az da olsa vardır. Bir hobisi olmadığını vurgulayanlar da yüzde 4'e ulaşmaktadır. Öğretmenlerin yüzde 8'inin gazete ve kitap okumadığı görülmektedir. Değişik oranlarda da olsa öğretmenler içinde her gazetenin okuyucusu vardır. Ayda bir ya da birkaç kitap okuyanlar ancak yüzde 53'e ulaşmaktadır. Sinema, tiyatro ve konser gibi kültürel etkinliklere gitmeyen/gidemeyen öğretmenler de az değildir (%19). Önemli bir bölümü de (%39) herhangi bir yanıt vermemektedir (Okçabol ve Gök, 1998).

Munis (2006) “İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profilleri” (Gaziantep İli örneği) araştırmasında Gaziantep ilindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profillerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmada 128 ilköğretim okulunda görevli okul müdürün, “Kişisel özellikleri, Yöneticilik becerileri ve Yönetsel süreçler” açısından profilleri çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkâmil merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan 128 okul müdürü ve 550 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, müdürlerinin tamamına yakınının erkek, orta yaşın üstünde, kıdemli, genel lise artı eğitim fakültesi mezunu, yüksek lisans veya doktora yapmamış, yarısının kendine ait evi, çoğunluğunun özel arabası olan, sigara ve alkolden hoşlanmayan, cep telefonu, kredi kartı ve bilgisayar kullanan, medyayı takip eden, sendika faaliyetlerine az katılan, teknolojiye duyarlı, bir profil çizdikleri görülmüştür.

Brian (2007) tarafından yapılan “Memur liderlik, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkilerin analizi” adlı araştırmanın amacı, Missouri'deki ilköğretim okullarında atanmış (memur) müdürler, okul kültürü ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve analiz etmektir. Araştırmaya 62 ilköğretim okulundan 677 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucuna göre eğitim lideri davranışının hem okul kültürü oluşmasında, hem de öğrenci başarısı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, yine okul kültürünün öğrenci başarısına önemli bir etkisinin olduğunu ve yönetsel davranışla okul kültürünün birlikte öğrenci başarısını etkilediği ortaya çıkmıştır.

Brian (2007) “Etkili Okul Liderliği Uygulamaları” başlıklı araştırmasının amacı; okul yöneticilerinin çağa uygun sürdürülebilir ve etkili liderlik anlayışlarını ortaya koymaktır. Çalışma sadece bir ili ve devlet okullarını kapsamaktadır. Sürekli okul gelişimini öngören etkili bir okul liderliğinin nasıl olması gerektiği konusunda okul müdürleri ile yüz yüze yapılan bir çalışmadır. Çalışma aynı zamanda; katılımcı bir okul yönetimi ve herkese kaliteli bir eğitim imkanı sunma konusunda da okul yöneticilerinin görüş, düşünce ve önerilerini ortaya koymaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın “21'inci Yüzyıla Girerken Türk Eğitim Sisteminin İhtiyaç Duyduğu Çağdaş Öğretmen Profili” başlıklı araştırmasında Türkiye genelini kapsayacak bir çalışma evreninde örneklem oluşturmak suretiyle bazı iller seçilmiş ve öğretmen, veli, müfettiş, öğrenci ve idarecilere toplam 6003 anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenler kendilerini, konu alanında hakim olma, öğrenci

gelişimi, öğretimi planlama, öğretim stratejileri, bilimsel işlem becerileri, sınıf yönetimi ve sınıf içi etkinlikler, mesleki gelişim, sosyal-çevresel boyut ve kişisel özellikler bakımından çok yeterli görmektedir. Yöneticiler ve müfettişler bu konularda öğretmenleri orta düzeyde bulurken, öğretmenlerin kendi değerlendirmelerine en yakın yaklaşım velilerden gelmiştir. Öğretmenler hakkında olumsuz görüşe sahip olan diğer bir grup da öğrencilerdir. Bu görüşleri yüzde olarak verecek olursak şu şekildedir; müfettişlerin yüzde 70'i öğretmenleri orta-az yeterlikte, öğrencilerin, yüzde 70-80'i orta-az yeterlikte görmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin kıdemleri arttıkça belirtilen özelliklere sahip olma oranlarının arttığı sonucu elde edilmiş ve bulgular ışığında çağdaş öğretmenlerde bulunması gereken özellikler için, öğretmenlerin, öğrencilerin, müfettişlerin, yöneticilerin, velilerin ve sendikaların yapmaları gerekenlere dair önerilere yer verilmiştir.

İnci (2009) tarafından “Özel ilköğretim okulları öğretmen profili” başlıklı araştırma sonucunda özel okullarda görev yapan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun yirmi bir ile kırk bir yaş aralığında olduğu, çoğu öğretmenin eğitim fakültesi mezunu oldukları, branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden sayısal olarak daha fazla olduğu, çalışma sürelerinin ortalama beş yıl olduğu ve öğretmenlerin çok sık okul değiştirmeyi tercih etmedikleri, ekonomik durumlarını orta düzey olarak tanımladıkları, öğretmenlerin yarısından fazlasının evi ve arabası olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı dil bilgileri orta düzeydedir. Öğretmenlerin hemen hemen tamamı bir sendikaya ve büyük bir kısmı mesleki bir dergiye üye değiller. 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin iletişim özelliklerinin 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha iyi olduğu, ayrıca 21-30 yaş aralığındaki öğrenmelerin bilgisayar okuryazarlık düzeyinin 50 yaş ve üzeri öğretmenlerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin gelir düzeyine göre iletişim özelliklerinin ve mesleki yeterliliklerinin ve gelişime açık olma faktörlerin pozitif yönde değiştiği de görülmektedir.

Alanyazın taramalarında öğretmenlerin profillerinin Okçabol ve Gök (1998) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı ve İnci (2009) tarafından farklı zamanlarda ele alındığı; Munis (2006), Brian (2007) ve Şamdan (2009) tarafından yapılan çalışmalarda ise okul yönetici profillerinin konu edildiği görülmektedir. İlgili alanyazında okul ve okul yöneticilerinin profillerini belirlemeye yönelik araştırmaların sınırlı da olsa olduğu, ancak Türkiye genelinde okul yöneticilerinin profilini belirlemeyi amaçlayan bir çalışmanın olmadığı saptanmıştır. Okul ve okul yönetici profili araştırmalarının Türkiye'deki değişik bölge ve illerde yapılması, Türkiye genelindeki yönetici profilinin belirlenmesi bakımından önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin profillerinin belirlenmesi, okul yöneticilerinin mesleki, eğitsel ve toplumsal sorunlara ilişkin bakış açılarının belirlenmesi bakımından da önemlidir.

1.1. Amaç ve Alt amaçlar

Bu araştırmanın temel amacı Kars il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin profilini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

İlköğretim okulu yöneticilerine göre;

1. Kars'taki ilköğretim okulu yöneticilerinin nüfus bilim özellikleri nasıldır?
2. Kars'taki ilköğretim okulu yöneticilerinin sosyo-ekonomik düzeyleri nasıldır?
3. Kars'taki ilköğretim okulu yöneticilerinin yöneticilik mesleğine bakış açıları nasıldır?
4. İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki gelişimleri için ihtiyaç duydukları alanlar nelerdir?

2. YÖNTEM

İlköğretim okulu yöneticilerinin profillerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelinde ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

2.1. Evren

Araştırmanın evrenini Kars il (Belediye sınırlarında) merkezi ve 7 ilçe (Akyaka, Arpaçay, Digor, Kağızman, Selim, Susuz ve Sarıkamış) merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 115 ilköğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak amaçlanmış, ancak gönderilen ölçeklerin 107 adeti geri dönmüştür. Ölçeklerin dönüş oranı %93,04 olarak belirlenmiştir. Bu oran araştırmanın tamsayım araştırması olması için yeterli bir oran olarak kabul edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından geliştirilen "Okul Yönetici Profili" anketi kullanılmıştır. Anketin hazırlanması için alanyazın taranmış ve ilgili çalışmalar incelenmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin profillerinin tespiti için beş adet ilköğretim okulu yöneticisi ve beş adet ilköğretim okulu öğretmeni ile görüşme yapılmış ve bu görüşmenin sonuçlarından ve ilgili alanyazından özellikle de Gök ve Okçabol (1998) tarafından geliştirilen "Türkiye'de Öğretmen Profili Araştırma"sından faydalanılarak taslak form oluşturulmuştur. Hazırlanan soru formu eğitim bilimleri ve ölçme alanında uzman 5 adet öğretim üyesine incelenmiş ve alınan eleştiriler doğrultusunda ankete son hali verilmiştir. Anket uygulamaya çıkmadan önce Ardahan ilinde görevli 30 okul yöneticisi ile ön uygulama yapılmış. Ön uygulamadan elde edilen verilerden sonra ankete son hali verilmiştir. Geliştirilen "Okul Yönetici Profili" anketinin son halinde okulu tanımaya yönelik 63 soru yer almaktadır.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin profilinin tespiti için frekans, yüzde standart sapma ve aritmetik ortalama kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında araştırmanın amaçları doğrultusunda ortaya konulan bulgulara ve yoruma yer verilmiştir.

Kars'taki İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Nüfus Bilim Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Cinsiyeti ve Medeni Durumu

Yerleşim Yeri	Cinsiyet		Toplam	Medeni Durum		Toplam
	Kadın	Erkek		Evli	Bekâr	
Kars	2	37	40	27	12	40
Akyaka	0	6	6	5	1	6
Arpaçay	2	6	8	4	4	8
Digor	0	5	5	4	1	5
Kağızman	1	21	22	13	7	20
Selim	0	6	6	5	1	6
Susuz	0	5	5	4	1	5
Sarıkamış	0	15	15	11	2	13
F	5	101	106	73	29	102
%	4,71	95,29		71,56	28,44	

Tablo 1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerin %4,71’i kadın, %95,29’u ise erkektir. Tablo incelendiğinde Sarıkamış, Susuz, Selim, Digor ve Akyaka ilçelerinde hiç kadın okul yöneticisi olmadığı görülmektedir. Yine aynı tabloda görüleceği üzere Kars’taki okul yöneticilerinin %71,56’sı evli ve %28,44’ü ise bekârdır.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemi

Yerleşim Yeri	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü	Toplam
Kars	4	7	11	2	16	40
Akyaka	2	2	2	0	0	6
Arpaçay	1	1	2	0	4	8
Digor	3	1	1	0	0	5
Kağızman	4	5	6	3	4	22
Selim	1	2	2	0	1	6
Susuz	0	1	1	1	2	5
Sarıkamış	1	3	4	0	7	15
F	16	22	29	6	34	107
%	15	20,6	27,1	5,6	31,8	

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri incelendiğinde, %15’i 1-5 yıl arası kıdeme, %20,6’sı 6-10 yıl arası kıdeme, %27,1’i 11-15 yıl arası kıdeme, %5,6’sı 16-20 yıl arası kıdeme ve %31,8’i ise 21

yıldan daha fazla kıdeme sahip olduğu saptanmıştır. Genel olarak mesleki kıdemi yüksek okul yöneticilerinin fazla olduğu görülmektedir. Ancak 16-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin sayısının %20 oranında ani bir düşüş göstermesi dikkat çekicidir.

Tablo3. Okul Yöneticilerinin Atanma Biçimi

Yerleşim Yeri	Atanma Biçimi		Toplam	Atanma Biçimi		Toplam
	Vekâleten	Asaleten		Sınavla	Sınavsız	
Kars	7	32	40	18	14	40
Akyaka	1	5	6	5	0	6
Arpaçay	4	4	8	2	2	8
Diğor	4	1	5	1	0	5
Kağızman	6	14	22	12	3	22
Selim	1	5	6	4	1	6
Susuz	2	2	5	3	0	5
Sarıkamış	3	12	15	7	5	15
F	28	75	102	52	25	77
%	27,45	73,52		67,53	32,47	

Tablo3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %27,45'i bu göreve vekâleten, %73,52'i ise bu görevi asaleten atanmışlardır. Yine göreve asaleten atanarak yürüten okul yöneticilerinin %67,53'ü yöneticilik sınavını kazanarak bu göreve atanmışken, %32,47'ü yöneticilik sınavının olmadığı dönemlerde sınavsız atanmışlardır.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin Mezuniyet Durumu ve Eğitim Düzeyi

Yerleşim Yeri	Mezuniyet durumu			Toplam	Eğitim düzeyi			Toplam
	Öğretmen okulu	Eğitim enstitüsü	Eğitim fakültesi		Ön lisans	Lisans	Yüksek lisans	
Kars	2	12	21	35	7	28	4	39
Akyaka	0	0	6	6	0	6	0	6
Arpaçay	0	3	5	8	3	5	0	8
Diğor	0	1	3	4	0	4	1	5
Kağızman	0	3	19	22	3	19	0	22
Selim	0	0	6	6	0	6	0	6
Susuz	1	1	3	5	3	2	0	5
Sarıkamış	0	5	10	15	4	10	0	14
F	3	25	73	101	20	80	5	105
%	2,97	24,75	72,28		19,05	76,19	4,76	

Tabloda görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %72,28'i eğitim fakültesi mezunuyken, %2,97'si öğretmen okulu ve %24,75'i ise eğitim enstitüsü mezunudur. Okul yöneticilerinin %19,05'i önlisans, %76,19'u lisans ve %4,76'sı yüksek lisans mezundur. Görüldüğü gibi Kars'taki okul yöneticilerinin çok azı (%4,76) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilme Durumu

Yerleşim Yeri	Okul Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilme Durumu		Toplam	Okul Yöneticilerinin Yabancı Dil Bilme Düzeyi				Toplam
	Evet	Hayır		Alt	Orta	İyi	Çok iyi	
Kars	12	3	15	8	0	1	28	37
Akyaka	2	2	4	0	0	0	4	4
Arpaçay	5	4	9	0	1	0	3	4
Digor	3	1	4	2	0	0	2	4
Kağızman	5	1	6	4	0	0	17	21
Selim	3	1	4	1	1	0	3	5
Susuz	2	1	3	1	0	0	3	4
Sarıkamış	4	1	5	4	0	0	11	15
F	36	71	107	14	20	2	1	37
%	33,6	66,4		37,83	54,05	5,4	2,7	

Tablo 5'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %66,4'ü herhangi bir yabancı dil bilmemekte ve %33,6'sı ise bir yabancı dil bildiklerini ifade etmişlerdir. Yabancı dil bilen okul yöneticilerinin ise %37,83'ü alt düzeyde, %54,05'i orta düzeyde, %5,4'ü iyi ve %2,7'si ise çok iyi düzeyde yabancı dil bildiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Yurt Dışına Çıkma Durumu

Yerleşim Yeri	Hayır	Evet, 1 Kere	Evet, 2 Kere	Evet, Daha Çok	Toplam
Kars	33	4	2	1	40
Akyaka	5	1	0	0	6
Arpaçay	6	1	1	0	8
Digor	5	0	0	0	5
Kağızman	21	0	0	1	22
Selim	6	0	0	0	6
Susuz	4	1	0	0	5
Sarıkamış	15	0	0	0	15
F	95	7	3	2	107
%	88,8	6,5	2,8	1,9	

Tablo da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %88,8'i hiç yurt dışına çıkmamıştır. % 6,5'i bir kere, %2,8'i iki kere ve %1,9'u ise ikiden fazla yurt dışına çıktıklarını ifade etmişlerdir. Selim ve Digor'daki okul yöneticileri hiç yurt dışına çıkmadıkları ifade etmişlerdir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Eşlerinin Mesleği

Yerleşim Yeri	Ev Hanımı	Öğretmen	Hemşire	Serbest Meslek	Diğer Memurluklar	Toplam
Kars	12	7	5	1	5	30
Akyaka	1	3	0	1	0	5
Arpaçay	1	0	1	0	1	3
Digor	3	1	0	0	0	4
Kağızman	6	4	0	0	1	11
Selim	2	2	0	0	0	4
Susuz	3	1	0	0	0	4
Sarıkamış	4	5	0	0	2	11
F	32	23	6	2	9	72
%	44,44	31,94	8,33	2,77	12,50	

Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin evli olanlarının eşlerinin %44,44'ü ev hanımı, %31,94'ü öğretmen, %8,33'ü hemşire, %2,77'si serbest meslek ve %12,50'si diğer kamu kurumlarında görev yapmaktadır.

Tablo 8. Günlük Gazeteleri Takip Etme ve Kültürel Etkinliklere Katılma Durumu

Yerleşim Yeri	Günlük Gazeteleri Takip Etme Durumu					Toplam	Sinema, Tiyatro, Konser Gibi Kültürel Etkinliklere Katılma Durumu			Toplam
	Hayır	Evet, 1 Adet		Evet, 2 Adet			Hiç Gitmem	Bazen Giderim	Sık Sık Giderim	
		Çok	Daha Çok	Daha Çok	Daha Çok					
Kars	14	19	2	5	40	4	28	7	39	
Akyaka	1	5	0	0	6	1	5	0	6	
Arpaçay	1	3	2	2	8	1	6	1	8	
Digor	3	1	0	1	5	2	3	0	5	
Kağızman	4	14	1	3	22	2	19	1	22	
Selim	1	5	0	0	6	0	4	2	6	
Susuz	1	2	1	1	5	3	2	0	5	
Sarıkamış	5	9	0	1	14	8	7	0	15	
F	30	58	6	13	107	21	74	11	106	
%	28,0	54,2	5,6	12,1		19,81	69,81	10,38		

Tablo 8'de okul yöneticilerinin günlük gazete takip etme ve kültürel etkinliklere katılma durumları verilmiştir. Buna göre Kars'taki okul yöneticilerinin %28'i "hiç" günlük gazete takip etmediklerini, %54,2'si "bir adet" günlük gazete takip ettiğini, %5,1'i "iki adet" ve %12,1'i ise "ikiden fazla" günlük gazete takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin %19,81'i "sinema, tiyatro, konser gibi kültürel etkinliklere "hiç katılmadıklarını", %69,8'i bu etkinliklere "ara-sıra katıldıklarını" ve %10,38'i ise "sıkça katıldıklarını" ifade etmişlerdir.

Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Araba, Ev, Ek İş Yapma Gereksinimi ve Sendikaya Üyelik Durumu

Yerleşim Yeri	Özel Araba		T O P L A M	Evin Durumu			T O P L A M	Ek İş Yapma Gereksinimi		T O P L A M	Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumu		T O P L A M
	Var	Yok		Kira	Kendisi	Lojman		Evet	Hayır		Evet	Hayır	
Kars	25	14	39	11	17	10	38	16	23	39	27	12	40
Akyaka	4	2	6	2	2	2	6	2	4	6	5	1	6
Arpaçay	7	1	8	0	3	3	6	1	7	8	4	4	8
Digor	3	1	4	2	0	3	5	3	2	5	2	3	5
Kağızman	12	8	20	10	8	2	20	15	7	22	16	5	22
Selim	4	2	6	5	0	1	6	3	3	6	5	0	6
Susuz	4	1	5	2	1	2	5	4	1	5	3	2	5
Sarıkamış	7	8	15	7	6	1	14	6	9	15	4	10	15
f	66	37	103	39	37	24	100	50	56	106	66	37	103
%	64,07	35,93		39	37	24		47,17	52,83		64,07	35,93	

Tabloda 9'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yaklaşık %64,07'sinin kendi özel arabası bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin %37'si kendi evinde oturmaktayken, %24'ü lojmanda ve %37'si ise kirada oturmaktadır.

Okul yöneticilerinin %47,17'si ek bir iş yapma gereksinimi duymaktayken, %52,83'ü ek iş yapma ihtiyacı duymamaktadır. Ek iş yapma gereksinimi duyan okul yöneticilerinin çoğunlukla il merkezi, Kağızman ve Sarıkamış gibi nüfusu daha fazla olan yerlerde çalışan okul yöneticileri olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin %64,07'si herhangi bir sendikaya üye değilken, %35,93'ü bir sendikanın üyesidir.

Tablo 10. Yöneticilerin memleketleri

Yerleşim Yeri	Memleketim	Eşimin Memleketi	Memleketim Değil	Toplam
Kars	33	2	5	40
Akyaka	3	2	1	6
Arpaçay	7	1	0	8
Digor	3	0	2	5
Kağızman	15	1	5	22
Selim	4	0	2	6
Susuz	5	0	0	5
Sarıkamış	13	1	1	15
f	83	7	16	106
%	78,30	6,5	15,0	

Kars'ta görev yapan okul yöneticilerinin %78,30'u Karşlı olduğunu, %6,60'ı Kars'ın eşinin memleketi olduğunu ve %16'sı ise Kars'ın kendisi ve eşinin memleketi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Banka Kredisi Kullanma Durumu, Türü ve Tatil Yapma Durumu

Yerleşim Yeri	Kredi Kullanma		Kredi Türü			Tatil Yapma Durumu							TOPLAM
	Evet	Hayır	Ev	Taşıt	Tüketici	Tatil Yapmam	Akrabama Giderim	Ev Kiralam	Yazlık Evim Var	Kamu Tesislerine Giderim	Otel/Pansiyon	Diğer	
Kars	9	31	10	7	13	15	12	2	2	0	6	2	40
Akyk	3	3	1	1	1	1	3	0	0	1	0	1	6
Arpç	4	4	1	2	1	0	4	0	0	0	1	3	8
Dgr	0	5	0	3	2	2	3	0	0	0	0	0	5
Kğzm	8	14	5	4	6	2	11	0	0	0	7	1	22
Slm	0	5	1	2	1	2	2	0	1	0	0	1	6
Ssz	2	3	1	1	1	3	1	0	0	0	1	0	5
Srkmsş	4	10	3	4	4	10	3	1	1	0	0	0	15
f	30	75	22	24	29	35	39	3	4	1	15	8	107
%	28,5	71,43	29,3	32	38,66	32,7	54,16	4,1	5,55	1,38	20,83	11,11	

Tablo 11'de görüldüğü üzere okul yöneticilerinin %28,57'si banka kredisi kullanmıştır. Kredi kullanan okul yöneticilerinin %29,33'ü ev için, %32'si taşıt için ve %38,66'sı ise tüketici

kredisi kullanmıştır. Yine tabloda görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %32,7'si tatil yapmadığını belirtmişlerdir. Tatil yapan okul yöneticilerinin ise %54,16'sı akrabalarına gittiklerini, %20,83'ü otel ve pansiyon kiraladıklarını ve %5,5'i ise kendi yazlık veya evinde kaldığını belirtmiştir.

Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Müzik Aleti Çalma, Sigara İçme, Spor Yapma Durumu ve AB Üyeliği Düşüncesi

Yerleşim Yeri	Müzik Aleti Çalma Durumu		Sigara İçme Durumu		Spor Yapma Durumu		AB Üyeliği Düşüncesi			Toplam
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Karşı yım	Değil im	Fikri m yok	
Kars	9	30	17	23	29	11	6	33	1	40
Akyaka	2	4	1	5	4	2	1	4	1	6
Arpaçay	4	4	5	3	5	3	3	5	0	8
Digor	0	5	2	3	3	2	0	5	0	5
Kağızman	7	14	8	14	17	5	5	16	1	22
Selim	3	3	1	5	4	2	2	4	0	6
Susuz	2	3	1	4	4	1	2	3	0	5
Sarıkamış	1	13	6	9	13	2	2	9	4	15
F	28	76	41	66	79	28	21	79	7	107
%	26,92	73,08	38,3	61,7	73,8	26,2	19,6	73,8	6,5	

Okul yöneticilerinin %26,92'si herhangi bir müzik aleti çalabildiğini ifade etmiştir. İlçelere göre dağılıma bakıldığında Digor ilçesinde müzik aleti çalabilen tek bir okul yöneticisi bile bulunmamaktadır. Bunun yanında Arpaçay ve Selim ilçesindeki okul yöneticilerinin tamamı, Kağızman ve Akyaka ilçelerindeki yöneticilerin yarısı herhangi bir müzik alateni çalabildiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin %38,3'ü sigara kullandıklarını, %26,2'si ise spor yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Kars'taki okul yöneticilerinin %19,6'sı Türkiye'nin Avrupa Birliği üyesi olmasına karşıyken, %73,8Türkiye'nin üye olmasına taraftar ve %6,5'i ise Türkiye'nin üyeliği hakkında fikir sahibi değilim demiştir.

Tablo 13. Yöneticilerin Okullarında Göreve Başlama Nedeni

Yerleşim Yeri	Çocuklarının Eğitimi	Eş Durumu	İlk Atama	Kendi İsteğimle	Diğer	Toplam
Kars	0	2	2	27	8	40
Akyaka	0	0	2	4	0	6
Arpaçay	1	1	1	4	1	8
Digor	0	0	2	2	1	5
Kağızman	1	1	3	12	5	22
Selim	0	0	1	4	1	6
Susuz	1	0	0	3	1	5
Sarıkamış	1	1	0	12	1	15
F	4	5	11	68	18	106
%	3,77	4,71	10,37	64,15	16,99	

Okul yöneticilerinin yöneticiliğe başlama nedenlerin ilk sırasında %64,15 ile kendi isteği ve %16,99'u ilk atamadan dolayı, %3,77 çocuklarının eğitimi ve %4,71 i ise eş durumundan dolayı göreve atandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 14. Yöneticilerin Öğretmenlik Branşları

Yerleşim Yeri	Sınıf	Türkçe Matemati					Müzi					Toplam	
		e	k	Fen	Sosyal	Din	Beden	k	Rehber	Tarih	Coğrafya		Fizik
Kars	26	3	0	5	0	0	1	0	0	0	0	0	40
Akyaka	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Arpaçay	7	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Digor	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5
Kağızman	10	1	0	3	0	1	2	1	1	1	1	1	22
Selim	4	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6
Susuz	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Sarıkamış	8	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	15
f	65	7	2	11	3	3	3	1	1	1	1	1	99
%	66,3 2	7,07	2,04	11,2 2	3,06	3,06	3,06	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	

Tabloda görüldüğü gibi Kars'taki okul yöneticilerinin %66,32'si sınıf, %7,07'si türkçe, %2,04'ü matematik, %11,22'si fen bilgisi %3,06'sı sosyal bilgiler, %3,06'sı din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenidir.

Tablo 15. Yöneticilerin Öğretmenevinde Zaman Geçirme Durumu

Yerleşim Yeri	Mesai Sonrası			Toplam	Hafta Sonu			Toplam	
	Hiç	1-2 Saat	4-6 Saat		Hiç	1-2 Saat	2-4 Saat		4-6 Saat
Kars	32	7	1	40	28	8	2	0	38
Akyaka	5	1	0	6	4	2	0	0	6
Arpaçay	5	3	0	8	6	1	0	1	8
Digor	5	0	0	5	5	0	0	0	5
Kağızman	18	4	0	22	19	1	2	0	22
Selim	6	0	0	6	6	0	0	0	6
Susuz	5	0	0	5	4	1	0	0	5
Sarıkamış	13	1	0	15	13	2	0	0	15
F	89	16	1	107	85	15	4	1	105
%	83,2	15,0	,9		79,4	14	3,7	,9	

Okul yöneticilerinin %83,2'si mesai sonrası öğretmenevini hiç kullanmadığını, %15'i 1-2 saat arası zaman geçirdiklerini ve %0,9'u ise hafta içi 4-6 saat zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin hafta sonu öğretmenevlerini kullanma durumları incelendiğinde %79,4'ü hiç kullanmadıklarını, %14'ü 1-2 saat kullandıklarını, %3,7'i 2-4 saat kullandıklarını ve %0,9'u ise 4-6 saat arasında zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 16. Öğretmenevinin Kullanılan Bölümü

Yerleşim Yeri	Oyun Salonu	Kafeterya	Lokanta	Diğer	Toplam
Kars	6	3	4	7	40
Akyaka	3	0	0	2	6
Arpaçay	2	1	0	0	8
Digor	0	0	0	1	5
Kağızman	3	1	10	4	22
Selim	0	1	2	1	6
Susuz	0	1	0	1	5
Sarıkamış	2	0	3	0	15
F	16	7	19	15	57
%	28,07	12,28	33,33	26,31	

Tabloda görüldüğü gibi öğretmenevini kullanan okul yöneticilerinin %33,33'ü lokanta kısmını, %28,07'si oyun salonunu ve %12,28'i ise kafeteryasını kullanmaktadırlar.

Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Eşlerinin Öğrenim Durumu

Yerleşim Yeri	Okur		İlkokul	Ortaokul	Lise	Yüksekokul	Lisans	Lisansüstü	Toplam
	Yazar	Okur Değil							
Kars	0	3	3	1	11	6	10	0	40
Akyaka	0	0	0	0	1	1	3	0	6
Arpaçay	0	0	3	0	1	0	2	0	8
Digor	0	0	1	0	2	0	1	0	5
Kağızman	0	0	3	4	3	1	7	0	22
Selim	0	0	1	1	1	0	2	0	6
Susuz	0	0	0	3	0	0	1	0	5
Sarıkamış	1	1	2	0	4	3	3	1	15
F	1	4	13	9	23	11	29	1	107
%	,9	3,7	12,1	8,4	21,5	10,3	27,1	,9	

Okul yöneticilerinin eşlerinin eğitim düzeyleri incelendiğinde; %0,9'unun okur-yazar olmadığı, %3,7'sinin okur-yazar, %12,1'inin ilkokul, %8,4'ü ortaokul, %21,5'i lise %20,3'ü yüksekokul, %27,'i lisans %0,9'u ise lisansüstü eğitim almışlardır.

Tablo 18. Yöneticilerin Okuduğu Kitap Türleri

Yerleşim Yeri	Ayırım Yapmam	Edebi	Güldürü	Mesleki	Bilim Kurgu	İnceleme/ Araştırma	Diğer	Toplam
Kars	23	1	1	7	1	4	2	40
Akyaka	3	0	0	0	0	1	2	6
Arpaçay	4	1	0	1	0	1	1	8
Digor	3	0	0	0	0	2	0	5
Kağızman	16	1	0	4	0	0	1	22
Selim	5	1	0	0	0	0	0	6
Susuz	2	0	0	2	0	1	0	5
Sarıkamış	9	0	0	2	0	2	2	15

Yerleşim Yeri	Ayırım Yapmam	Edebi	Güldürü	Mesleki	Bilim Kurgu	İnceleme/ Araştırma	Diğer	Toplam
Kars	23	1	1	7	1	4	2	40
Akyaka	3	0	0	0	0	1	2	6
Arpaçay	4	1	0	1	0	1	1	8
Digor	3	0	0	0	0	2	0	5
Kağızman	16	1	0	4	0	0	1	22
Selim	5	1	0	0	0	0	0	6
Susuz	2	0	0	2	0	1	0	5
Sarıkamış	9	0	0	2	0	2	2	15
F	65	4	1	16	1	11	8	106
%	61,32	3,77	,9	15,09	,9	10,37	7,55	

Okul yöneticilerinin okudukları kitaplar incelendiğinde yöneticilerinin %61,32'si kitap okurken ayırım yapmadıklarını, % 3,77 edebi, %0,9'u komedi, %15,09'u mesleki ve %09'u bilim-kurgu ve %10,37'si ise araştırma-inceleme türü kitap okuduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 19. Yöneticilerin Evlerindeki İnternet Bağlantısı Durumu

Yerleşim Yeri	Var	Yok	Toplam
Kars	27	12	40
Akyaka	6	0	6
Arpaçay	8	0	8
Digor	4	1	5
Kağızman	16	6	22
Selim	4	2	6
Susuz	2	3	5
Sarıkamış	12	2	15
f	79	26	105
%	75,23	24,77	

Tabloda görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %75,23'ü nün evinde internet bağlantısı varken, %24,77'sinin evinde bilgisayar bağlantısı bulunmamaktadır.

Tablo 20. Eğitim Haberlerini Takip Etme Durumu

Yerleşim Yeri	Resmi Yazışmalar	Televizyon	Gazete	İnternet	Diğer	Toplam
Kars	16	0	1	22	1	40
Akyaka	2	0	0	4	0	6
Arpaçay	0	1	0	7	0	8
Digor	3	1	0	1	0	5
Kağızman	6	3	1	12	0	22
Selim	3	0	0	3	0	6
Susuz	1	0	0	4	0	5
Sarıkamış	5	1	0	9	0	15
F	36	6	2	62	1	107
%	33,6	5,6	1,9	57,9	,9	

Okul yöneticilerinin %57,9'u eğitim ile ilgili haberleri internetten, %33'6'sı resmi yazışmalardan, %5,6'sı televizyondan ve %1,9'u ise gazeteden takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 21: Okul Yöneticilerinin Boş Zamanlarını Değerlendirme Biçimleri

Yerleşim Yeri	Kitap Okuyarak	Gazete Okuyarak	Ek İş yaparak	Öğretmen Evinde	Toplam
Kars	13	8	1	1	23
Akyaka	3	2	-	1	6
Arpaçay	2	1	-	4	7
Digor	3	2	1	1	7
Kağızman	9	6	6	3	24
Selim	4	1	-	1	6
Susuz	2	1	-	-	3
Sarıkamış	3	2	-	1	6
F	39	23	8	12	82
%	47,56	28,04	9,75	14,65	

Tabloda görüldüğü gibi okul yöneticilerinin %47,56'sı boş zamanlarını "kitap okuyarak", %28,04'ü gazete okuyarak, %9,75'i ek iş yaparak ve %14,65'i ise öğretmen evinde değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 22. Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumu

Yerleşim Yeri	Hayır	Evet, Bir Kez	Evet, İki Kez	Evet, Üç Kez	Evet, Daha Fazla	Toplam
Kars	6	12	5	5	11	40
Akyaka	0	2	2	2	0	6
Arpaçay	0	4	1	2	1	8
Digor	0	2	2	0	1	5
Kağızman	2	8	2	5	5	22
Selim	2	1	0	1	2	6
Susuz	1	1	0	0	2	5
Sarıkamış	4	4	1	1	5	15
F	15	34	13	16	27	107
%	14,0	31,8	12,1	15	25,2	

Kars'taki okul yöneticilerinin %14'u "hiç", %31,8'i "bir kere", %12,1'i "iki kere", %15'i üç kere ve %25,2'si üç kereden fazla hizmet içi eğitime katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ancak Akyaka, Arpaçay ve Digor'daki okul yöneticilerinden hizmetiçi eğitime katılmayan yöneticinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 23. Okul Yöneticiliğiyle İlgili Seminere Katılma Durumu

Yerleşim Yeri	Hayır	Evet, Bir Kez	Evet, İki Kez	Evet, Üç Kez	Evet, Daha Fazla	Toplam
Kars	16	10	4	4	5	40
Akyaka	5	1	0	0	0	6
Arpaçay	2	4	0	1	1	8
Digor	1	2	1	1	0	5
Kağızman	12	5	5	0	0	22
Selim	3	2	0	0	1	6
Susuz	2	1	1	0	1	5
Sarıkamış	7	5	2	0	1	15
F	48	30	13	6	9	107
%	44,85	28,03	12,14	5,6	8,42	

Tabloda 23'te görüldüğü üzere okul yöneticilerinin %44,85'i yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitim seminerine "hiç" katılmadıklarını, %28,03'ü "bir kez", %12,14'ü "iki kez", %5,6'sı "üç kez" ve %8,42'si "üç kereden fazla" yöneticilik ile ilgili seminere katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 24. Yöneticilerin Kendini Okullarına Ait Hissetme Düzeyi

Yerleşim Yeri	Hiç	Az	Orta	Çok	Oldukça	Toplam
Kars	2	3	4	12	19	40
Akyaka	0	1	1	1	3	6
Arpaçay	0	0	1	3	4	8
Digor	0	0	0	4	1	5
Kağızman	1	2	4	6	9	22
Selim	0	0	0	1	5	6
Susuz	0	0	2	1	2	5
Sarıkamış	0	1	3	3	8	15
F	3	7	15	31	51	107
%	2,8	6,5	14,0	29,0	47,7	

Kars'taki okul yöneticilerinin %2,8'i kendisi okula "hiç" ait hissetmediğini, %6,5'i "az", %14'ü "orta" düzeyde, %29'u "çok" ve %47,7'si ise "oldukça" ait hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 25. Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduğu alanlar

	m1	m2	m3	m4	m5	m6	m7	m8	m9	m10	m11	m12	m13
Kars	13	18	19	15	8	14	6	24	18	5	8	7	12
Akyaka	-	2	4	-	1	2	3	4	4	3	1	1	5
Arpaçay	5	4	5	4	1	2	1	5	3	3	2	-	4
Digor	2	4	4	-	3	1	3	2	2	2	1	-	3
Kağızman	11	5	9	7	4	7	1	13	12	4	2	5	6
Selim	2	4	4	1	1	-	1	4	2	-	2	1	5
Susuz	3	4	2	2	1	1	1	3	3	1	1	2	1
Sarıkamış	4	6	9	6	2	8	1	7	7	2	2	1	3
Toplam	40	47	56	35	21	35	17	62	51	20	19	17	39

Tablo 25'te okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları alanlar verilmiştir. Okul yöneticilerinin en çok "personel performansını geliştirme" (n=62), "etkili iletişim becerilerini kullanma" (n=56), "öğrenci performansını geliştirme" (n=51), "okul gelişimini planlama" (n=47), "eğitimde değişimi yönetme" (n=40), "liderlik stratejileri ve uygulamaları" (n=39), "program amaçlarını planlama ve uygulama" (n=35) ve "ölçme ve değerlendirme" (n=35) alanlarında hizmetiçi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Tablo 25'te görüldüğü gibi Kars il merkezinde okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimde en çok ihtiyaç duydukları alan sırasıyla; "personel performansını geliştirme" (n=24), "etkili iletişim becerilerini kullanma" (n=19) ve "okul gelişimini planlama" ve "öğrenci performansını geliştirme" (n=18) konularındadır. İlçeler ölçeğinde ele alındığında ise Akyaka'daki okul yöneticileri ilk sırada "liderlik stratejileri ve uygulamaları" (n=5), Arpaçay'daki okul yöneticileri ilk sırada "eğitimde

değişim yönetimi” ve “etkili iletişim becerililerini kullanma” (n=5), Digor’daki okul yöneticileri okul yöneticileri ilk sırada “etkili iletişim becerililerini kullanma” (n=4) ve “okul gelişimini planlama” (n=4) konularında, Kağızman’daki okul yöneticileri ilk sırada “personel performansını geliştirme” (n=13) “ Selim’deki okul yöneticileri ilk sırada “liderlik stratejileri ve uygulamaları” (n=5), Susuz’daki okul yöneticileri ilk sırada “okul gelişimini planlama” (n=4), Sarıkamış’ta okul yöneticileri ilk sırada “etkili iletişim becerililerini kullanma” (n=9) konularında hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 26. Okul Yöneticilerinin Eğitime İlişkin Fikirleri

	Türk Eğitim sistemi demokratiktir		Yöneticiler için daha uygun bir meslektir		Okulda SBS’ye yönelik özel ders verilebilir		Zorunlu eğitimin süresi artırılabilir		Eğitimde fırsat ve olanak eşitliği vardır		Eğitimde özelleştirme önemli bir sorundur		Öğretmenlerin tavsiye ederim		Bu maaşla ancak bu kadar çalışılır		T O P L A M
	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	E	H	
	V	A	V	A	V	A	V	A	V	A	V	A	V	A	V	A	
	E	Y	E	Y	E	Y	E	Y	E	Y	E	Y	E	Y	E	Y	
	T	I	T	I	T	I	T	I	T	I	T	I	T	I	T	I	
		R		R		R		R		R		R		R		R	
Kars	15	22	21	18	24	16	26	14	8	32	23	17	19	21	7	32	40
Akyaka	4	2	4	2	5	1	4	2	4	2	2	4	5	1	0	6	6
Arpaçay	6	2	3	5	6	2	2	6	3	5	2	6	4	4	1	7	8
Digor	2	3	4	1	5	0	2	3	1	4	3	1	1	4	0	5	5
Kağızman	9	13	11	9	11	10	6	15	6	15	14	7	8	13	2	18	22
Selim	3	3	5	1	5	1	3	3	4	2	4	2	4	1	0	5	6
Susuz	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	1	3	0	5	5
Sarıkamış	8	6	9	6	11	4	9	6	8	7	9	4	6	9	0	15	15
Toplam	50	53	59	45	69	37	54	52	36	70	60	43	48	56	10	93	107

Tablo 26’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin yarısından fazlası eğitim sistemini demokratik bulmamaktadır. Yine okul yöneticilerinin üçte ikisi eğitim sistemimiz içerisinde fırsat ve olanak eşitliğinin olmadığını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin yarıya yakını eğitimde özelleştirmeyi önemli bir sorun olarak görmektedir. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin yarıdan fazlası okul yöneticiliğinin erkekler için daha uygun bir meslek olduğunu ve öğretmenler için okul yöneticiliğini tavsiye etmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yarısından biraz fazlası okullarda SBS sınavına yönelik kursların verilebileceğini ve zorunlu eğitimin süresinin artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık yüzde doksanı bu maaşla bu kadar çalışılır anlayışına karşı olduklarını belirtmişlerdir.

4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonucunda Kars il ve ilçe merkezindeki ilköğretim okullarında yöneticilerin %95,29 gibi büyük bir kısmının erkek olduğu saptanmıştır. Sarıkamış, Susuz, Selim, Digor ve Akyaka ilçelerinde hiç kadın yönetici bulunmamaktadır. Kars'taki öğretmen sayısının yarısından fazlasının kadın olduğu düşünüldüğünde bu sonuç daha da çarpıcı olmaktadır. Kars'taki okul yöneticilerinin %71,56'sı evli ve %28,44'ü ise bekârdır. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin evli olanlarının eşlerinin %44,44'ü ev hanımı, %31,94'ü öğretmen, %8,33'ü hemşire, %2,77'si serbest meslek ve %12,50'si diğer kamu kurumlarında görev yapmaktadır. Munis (2006) tarafından yapılan "İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profilleri" (Gaziantep İli örneği) adlı araştırma sonuçlarına göre, müdürlerinin tamamına yakınının erkek olduğu saptanmıştır. Şamdan'ın (2008) Avrupa Birliği sürecinde okul müdürlerinin profillerini belirlemeye yönelik olarak İstanbul ili genelinde 32 ilçede özel ve devlet okullarında (İlköğretim ve Ortaöğretim, Meslek Liseleri dahil) görev yapan 518 okul müdürüne uygulamış olduğu çalışmada ise yöneticilerin % 82'sinin erkek olduğu, % 89,7'sinin evli, % 10,3'ünün bekar olduğu görülmüştür. Bu ve benzer durumlar ise okul yöneticiliğine bayan öğretmenlerin yeterince katıl(a)madığını ve yöneticilerin ekseriyetle evli olduklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin yaklaşık 1/3'ünün 21 ve daha fazla mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin ancak %15'inin 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları saptanmıştır. Bu iki sonuç birlikte Türkiye' de ve Kars'ta okul yöneticiliği mesleğinin deneyime dayalı bir meslek olarak algılandığını göstermektedir. 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip okul yönetici oranının da %27,45 olması son zamanlarda genç öğretmenlerin de okul yöneticisi olmaya başladıklarını göstermektedir. Munis'in (2006) ilköğretim okullarındaki yöneticilerin kişisel ve yönetsel profilleri ile ilgili çalışmasında ilköğretim müdürlerinin; (% 5,2)' sinin 20- 29, (% 29,6)' sinin 30-39, (% 36,5)' inin 40-49, (% 28,7)' sinin de 50-59 yaş grubunda olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla beraber Şamdan'ın (2008) yaptığı çalışmada okul müdürlerinin % 39,8 gibi büyük bir bölümünün 49 yaş ve üstü olduğu, 30-34 yaş arası yönetici oranının ise sadece % 7,7 olduğu görülmüştür.

Türkiye'de okul yöneticiliğinin melekleşmesindeki en önemli sorunlardan birisi de yöneticilerin bu görevi vekâleten yürütmeleri ve göreve sınavsız-egitimsiz atanmalarıdır. Kars'ta da bu durumun Türkiye genelindeki durumdan kısmen daha iyi olduğu görülmektedir. Kars'taki okul yöneticilerinin, %73,52'i ise bu görevi asaleten yapmakta ve %67,53'ü sınav kazanarak bu göreve atanmışlardır.

Araştırmada Kars'taki okul yöneticilerinin %72,28 gibi oldukça yüksek bir yüzdesi eğitim fakültesi mezunu ve %4,76'sı yüksek lisans mezundur. Görüldüğü gibi Kars'taki okul yöneticilerinin çok azı (%4,76) yüksek lisans mezundur. Meslek öncesinde yöneticilik ile ilgili eğitim almayan okul yöneticilerinin, mesleğe atandıktan sonra lisansüstü eğitim almaları daha da önem kazanmaktadır.

Okul yöneticilerinin %66,32'si sınıf öğretmenidir. Bu yüzde okul yöneticileri içerisinde ağırlıklı olarak sınıf öğretmenlerinin yer aldığını göstermektedir. Daha sonra sırasıyla fen bilgisi öğretmenleri ve Türkçe öğretmenleri gelmektedir. Şamdan'ın (2008) araştırmasına göre; yöneticilerin % 23,3'ünün eğitim fakültesi, % 22,1'inin lisans tamamlama,% 18,3'ünün eğitim enstitüsü,15,2'sinin ise fen edebiyat çıkışlı olduğu; % 10,3'ünün yüksek lisans ve % 4,5'inin doktora yaptığı, yüksek lisans programını bitirenlerin;%38,9'unun Eğitim Yönetimi ve Denetimi, % 17,8'inin ise Eğitim Bilimleri alanında yüksek lisans yaptıkları görülmüştür.

Okul yöneticilerinin %66,4'ünün herhangi bir yabancı dil bilmediği görülmektedir. Yine yabancı dil bildiğini ifade eden yaklaşık %92'sinin alt ve orta derecede yabancı dil bilmeleri de dikkat çekicidir. Küreselleşen dünya ve iletişim çağı olarak adlandırılan bir dönemde okul yöneticilerinin üçte ikisinin herhangi bir yabancı dili az da olsa bilmemeleri dikkat çekicidir. Araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin %88,8'i hiç yurt dışına çıkmamıştır. Şamdan'ın (2008) araştırmasına göre ise; yöneticilerin % 79,3 gibi çok büyük bir oranının herhangi bir yabancı dil bilmediği, sadece % 20,7'sinin bir yabancı dil bildiği, yabancı dil bilenlerin % 61,7'sinin İngilizce,% 13,1'inin Almanca, %13,1'inin Fransızca, % 7,5'inin ise Arapça bildiği saptanmıştır. Munis'in (2006) yaptığı çalışmada ise; İlköğretim Müdürlerinin (% 31,3)' nün bir yabancı dil bildikleri, (% 68,7)' sinin yabancı dil bilmedikleri ortaya çıkmıştır.

Kars'taki okul yöneticilerinin %28'i günlük gazete takip etmediklerini, %54,2'si bir adet günlük gazete takip ettiğini takip ettiklerini belirtmişlerdir. Günceli takip etmede önemli olan gazetelerin bu kadar az takip ediliyor olması dikkat çekicidir. Yöneticilerin vizyon sahibi olmaları adına günümüz dünyasını iyi analiz edebilmeleri için güncel gelişmelerden haberdar olmaları önemli olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin %19,81'i sinema, tiyatro, konser gibi kültürel etkinliklere hiç gitmediğini, %69,8'i bu etkinliklere ara-sıra katıldıklarını ve %10,38'i ise sıkça katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine okul yöneticilerinin yaklaşık beşte biri kültürel etkinliklere hiç katılmadığını belirtmiştir. Şamdan'ın (2008) araştırmasında yöneticilerin % 73,5'inin eve düzenli olarak gazete aldığı, % 26,5'inin ise almadığı; % 58,2'sinin yılda 4'ten fazla, % 9,6'sının ise yılda 1-2 tane kitap okuduğu; % 50,4'ünün yılda 1-2 kez tiyatroya gittiği, % 42,1'inin yılda 1-2 kez sinemaya gittiği, % 19,6'sının ise sinemaya hiç gitmediği sonuçları görülmüştür. Munis'in (2006) araştırmasına göre; müdürlerin (% 73,0)' ının düzenli olarak gazete okuduğu, (% 27,0)' sinin gazeteleri düzenli okumadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda Kars'taki okul yöneticilerinin yarısından fazlası eğitim sistemini demokratik bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Yine okul yöneticilerinin üçte ikisi eğitim sistemimiz içerisinde fırsat ve olanak eşitliğinin olmadığını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin yarıya yakını eğitimde özelleştirmeyi önemli bir sorun olarak görmektedir. Okul yöneticilerinin yarıdan fazlası okul yöneticiliğinin erkekler için daha uygun bir meslek olduğunu ve öğretmenlere okul yöneticiliğini

tavsiye etmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yarısından biraz fazlası okullarda SBS sınavına yönelik kursların verilebileceğini ve zorunlu eğitimin süresinin artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin yaklaşık yüzde doksanı bu maaşla bu kadar çalışılır anlayışına karşı olduklarını belirtmişlerdir. Kars'taki okul yöneticilerinin %19,6'sı Türkiye'nin Avrupa Birliği üyesi olmasına karşıyken, %73,8 Türkiye'nin üye olmasına taraftar ve %6,5'i ise Türkiye'nin üyeliği hakkında fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Şamdan'ın (2008) yaptığı çalışmada ise yöneticilerin % 73,8'inin Türkiye'nin AB üyeliğine evet, % 17 gibi azımsanamayacak bir oranının ise hayır dediği sonucu çıkmıştır.

Kars'taki okul yöneticilerinin yaklaşık 2/3'ünün kendi özel arabası bulunmaktayken, geriye kalan 1/3'ünün özel arabası bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin %37'si kendi evinde oturmaktayken, %24'ü lojmanda ve %37'si ise kirada oturmaktadır. Okul yöneticilerinin %47,17'si ek bir iş yapma gereksinimi duymaktayken, %52,83'ü ek iş yapma ihtiyacı duymamaktadır. Ek iş yapma gereksinimi duyan okul yöneticilerinin çoğunlukla il merkezi, Kağızman ve Sarıkamış gibi nüfusu daha fazla olan yerlerde çalışan okul yöneticileri olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin 1/3'ü herhangi bir sendikaya üye değilken, 2/3'ü bir sendikanın üyesidir. Kars'taki okul yöneticilerinin %28,57'si banka kredisi kullanmıştır. Kredi kullanan okul yöneticilerinin %29,33'ü ev için, %32'si taşıt için ve %38,66'sı ise tüketici kredisi kullanmıştır. Yine okul yöneticilerinin %32,7'si tatil yapmadığını belirtmişlerdir. Tatil yapan okul yöneticilerinin ise %54,16'sı akrabalarına gittiklerini, %20,83'ü otel ve pansiyon kiraladıklarını ve %5,5'i ise kendi yazlık veya evinde kaldığını belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin %26,92'si herhangi bir müzik aleti çalabildiğini ifade etmiştir. İlçelere göre dağılıma bakıldığında Digor ilçesinde müzik aleti çalabilen tek bir okul yöneticisi bile bulunmamaktadır. Bunun yanında Arpaçay ve Selim ilçesindeki okul yöneticilerinin tamamı, Kağızman ve Akyaka ilçelerindeki yöneticilerin yarısı herhangi bir müzik aleti çalabildiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin %38,3'ü sigara kullandıklarını, %26,2'si ise spor yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Kars'ta görev yapan okul yöneticilerinin %78,30'u Karanlı olduğunu, %6,60'ı Kars'ın eşinin memleketi olduğunu ve %16'sı ise Kars'ın kendisi ve eşinin memleketi olmadığını belirtmiştir. Kars'taki okul yöneticilerinin genel olarak Karanlı olduğu görülmektedir. İlçeler ölçeğinde ele Susuz ve Arpaçay ilçelerinde görev yapan okul yöneticilerinin tamamı Kars'lıdır. Kağızman'da ise okul yöneticilerinin yaklaşık 1/4'ü Kars'lı değildir. Bu oran Kars'taki en yüksek orandır.

Okul yöneticilerinin mesai dışındaki arta kalan zamanlarında öğretmenevini ne kadar kullandıklarını belirlemeye yönelik olarak yöneticilerin %83,2'si mesai sonrası öğretmenevini hiç kullanmadığını, %15'i 1-2 saat arası zaman geçirdiklerini ve %0,9'u ise hafta içi 4-6 saat zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin hafta sonu öğretmenevlerini kullanma durumları incelendiğinde %79,4'ü hiç kullanmadıklarını, %14'ü 1-2 saat kullandıklarını, %3,7'si 2-4 saat

kullandıklarını ve %0,9'u ise 4-6 saat arasında zaman geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenevini kullanan okul yöneticilerinin %33,33'ü lokanta kısmını, %28,07'si oyun salonunu ve %12,28'i ise kafeteryasını kullanmaktadırlar.

Okul yöneticilerinin okudukları kitaplar incelendiğinde yöneticilerinin %61,32'si kitap okurken ayırım yapmadıklarını, % 3,77 edebi, %0,9'u komedi, %15,09'u mesleki ve %09'u bilim-kurgu ve %10,37'si ise araştırma-inceleme türü kitap okuduklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin %57,9'u eğitim ile ilgili haberleri internetten, %33'6'sı resmi yazışmalardan, %5,6'sı televizyondan ve 1,9'u ise gazeteden takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin %14'u hiç hizmet içi eğitime katılmadığını ifade etmiştir. Ancak Akyaka, Arpaçay ve Digor'daki okul yöneticilerinden hizmet içi eğitime katılmayan yöneticinin olmadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin %44,85'i yöneticilik yaşamlarında yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitim seminerine hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %28,03'ü ise bir kez seminere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin %2,8'i kendisi okula hiç ait hissetmediğini, %6,5'i az, %14'ü orta düzeyde, %29'u çok ve %47,7'si ise oldukça ait hissettiklerini belirtmişlerdir.

Munis'in (2006) Gaziantep ilindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profillerinin ortaya konulmasını amaçlayan "İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin kişisel ve yönetsel profilleri" (Gaziantep İli örneği) araştırmasında, müdürlerinin tamamına yakınının erkek, orta yaşın üstünde, kıdemli, genel lise artı eğitim fakültesi mezunu, yüksek lisans veya doktora yapmamış, yarısının kendine ait evi, çoğunluğunun özel arabası olan, sigara ve alkolden hoşlanmayan, cep telefonu, kredi kartı ve bilgisayar kullanan, medyayı takip eden, sendika faaliyetlerine az katılan, teknolojiye duyarlı, bir profil çizdikleri görülmüştür. Ortaya çıkan bu profilin Kars'ta görev yapan okul müdürlerinin profiline yakın olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin anketteki sorulara verdikleri cevaplardan hareketle Kars'a özgü bir ilköğretim okulu yöneticisi profili oluşturulacak olursa; çoğunluğu erkek, evli, eşi ev hanımı, 21 ve daha fazla mesleki kıdeme sahip, okul yöneticiliğini asaleten atanmış, eğitim fakültesi mezunu, sınıf öğretmeni, çok azı yüksek lisans yapmış, yabancı dil çok az ya da hiç bilmeyen, yurt dışına çok az ya da hiç çıkmamış, bir adet günlük gazete takip eden, sinema, tiyatro, konser gibi kültürel etkinliklere ara sıra katılan, kitap okurken ayırım yapmayan ve eğitim ile ilgili haberleri internetten öğrenen, kendilerini görev yaptıkları okula oldukça ait hisseden, Karslı, yarıya yakını ek iş yapma gereksinimi duyan, üçte biri banka kredisi kullanan, yarıdan fazlası kendi evinde oturan ve kendi arabası olan, üçte biri hiç tatil yapmayan, tatil yapanların yarısı akrabalarının yanında tatil yapan, yaklaşık üçte biri spor yapmayan ve sigara kullanan, yarıdan fazlası herhangi bir eğitim sendikasına üye olmayan, bu maaşla bu kadar çalışılır anlayışına karşı olan bir profil çizmektedirler.

Kars'taki okul yöneticilerinin yarısından fazlası eğitim sistemini demokratik bulmayan ve eğitim sistemimiz içerisinde fırsat ve olanak eşitliğinin olmadığına inanan, yarıya yakını eğitimde

özelleştirmeyi önemli bir sorun olarak gören, okul yöneticiliğinin erkekler için daha uygun bir meslek olduğunu düşünen ve öğretmenlere okul yöneticiliğini tavsiye etmeyen, okullarda SBS sınavına yönelik kursların verilebileceğini ve zorunlu eğitimin süresinin artırılması gerektiğini ifade eden, Türkiye'nin üye olmasına taraftar olan bir profil çizmektedirler.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler şöyledir:

1. Kars il ve ilçe merkezindeki okullarda yöneticilerin %95,29'u erkektir. Kadın öğretmenlere okul yöneticiliği teşvik edilmeli hatta kadın öğretmenlere yönelik pozitif ayrımcılık yapılmalıdır.

2. Kadın öğretmenlerin okul yöneticiliğini niçin tercih etmedikleri çok boyutlu olarak incelenmelidir.

2. Kars'taki okul yöneticilerinin çok azı (%4,76) yüksek lisans mezunudur. Tezli, tezsiz ya da uzaktan eğitim modeliyle okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim almaları MEB'in ilgili birimlerince desteklenmelidir.

3. Okul yöneticilerinin yarısından fazlası eğitim sistemini demokratik bulmama ve eğitim sistemimiz içerisinde fırsat ve olanak eşitliğinin olmadığını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin bu algısı çok yönlü olarak araştırılmalıdır.

4. Okul yöneticilerinin %44,85'i yöneticilik yaşamlarında yöneticilik ile ilgili hizmetiçi eğitim seminerine hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticiliğine hak kazanan adayların hizmet öncesinde ve hizmet esnasında eğitime alınmalıdırlar.

5. Kars ve ilçeleri birlikte ele alındığında okul yöneticileri en çok "personel performansını geliştirme" alanında hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Personellerin performansını geliştirmek için üniversitelerden ve MEB'in ilgili birimlerinden de destek sağlanarak modern ve ihtiyaçlara cevap verebilen hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir. Bu hizmetiçi eğitimler bir ya da birkaç kez değil, bir süreç bütünlüğünü kapsayacak şekilde olmalıdır.

5. KAYNAKÇA

- Açıklalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yay.
- Adams, J.P. (1999) 'Good Principals, Good Schools', *Thrust for Educational Leadership* 29(1): 8–11.
- Barth, R.S. (1991) *Improving Schools From Within*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: kuram, uygulama ve araştırma*, Ankara: Ereğ Ofset.
- Brian, C.H. (2007). *An Anolysis of the Relationships between Servant Leadership, School Culture and Student Achievement [Memur Liderlik, Okul Kültürü ve Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişkilerin Analizi]*. Missouri Univ.

- Enochs, İ.G., Schamann, L.C., Biggs,I.M. (1995). “The relationship of pupil control to preservice elementary science teacher self-efficacy and outcome expectancy”. *Science Teacher Education*. 79, 1, 63-75.
- Gök, F. ve Okçabol, R. (1998). *Öğretmen profili araştırma raporu*, Ankara: Eğitim Sen.
- Gümüşeli, A.İ. (2001) Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* Güz Sayı :28 sayfa: 531-548
- İnci, R. (2009) *Özel ilköğretim okulları öğretmen profili*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları Ve Öğretim Bilim Dalı
- Kılıç, E. (2008). *Yönetim bilimine giriş ve örgüt kavramı* Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kurşad Yılmaz.) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kim Songmi ve Kim P. Eugene (2005) Profiles of School Administrators in South Korea : A Comparative Perspective. *Educational Management Administration & Leadership* 2005 33: 289
- Munis, V. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Kişisel Ve Yönetimsel Profilleri (Gaziantep İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi
- Şamdan, T. (2008). *Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde Türkiye okul müdürleri profili “İstanbul ili örneği”*. Maltepe üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü eğitim bilimleri anabilim dalı yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Thomson, S.D., ed. (1993) *Principals for Our Changing Schools: Knowledge and Skill Base*. Lancaster, PA: Technomic.