

## OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRİRKEN DENGİ SAĞLAMA DÜZEYLERİ

### School Principals' Levels of Establishing Balance While Performing Their Tasks

Nail YILDIRIM<sup>1</sup>

#### Özet

*Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken denge sağlama düzeylerinin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma tarama modeline dayalı betimsel bir çalışma niteliğindedir. Araştırmanın çalışma grubunu 2010-2011 öğretim yılında Amasya'da görev yapan tüm okul müdürleri, Tokat ili Turhal ilçesi, Adana ili Kozan ve İmamoğlu ilçelerinde bulunan okul müdürleri oluşturmaktadır. Veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir ölçme aracı kullanılmıştır. Verilerin analizi ve yorumlanmasında aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenlere göre okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri t testi, Man Whitney U, Kruskal Wallis sonuçlarıyla incelenmiştir. Okul müdürlerinin çalışma yerleri dikkate alındığında il/ilçe merkezinde çalışan okul müdürleriyle köy/kasabada çalışan okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri anlamlı olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri bölgesel olarak incelenebilir.*

**Anahtar Sözcükler:** Denge, Okul müdürü, Görev, Denge Oluşturma, Denge Düzeyi

#### Abstract

*The purpose of this research is to reveal the school principals' level of establishing balance in while they perform their tasks. The research is based on survey model and it is a descriptive study. Research sample includes all school principals working in Amasya, Turhal district of Tokat, and Kozan and Imamoglu districts of Adana in the 2010-2011 academic year. A measurement tool developed by the researcher was used for data collection purposes. Arithmetic mean, and standard deviation were used for data analysis and interpretation. School principals' levels of establishing balance with respect to the independent variables were analyzed by the results of the t-test, Mann Whitney U Test, and Kruskal Wallis Test. When work locations of school principals are considered, it is observed that level of establishing balance is significant for school principals working in city/district centers and for those working in villages/towns. School principals' levels of establishing balance can be analyzed regionally.*

**Keywords:** Balance, School Principals, Task, Balance Establishing, Balance Level

## GİRİŞ

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisidir. Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, okul yöneticilerinin bir örgüt

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 60250 Tokat, e-mail: nailsan60@hotmail.com

mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir (Bursalıoğlu: 2000). Bu gereklilikten hareketle okul müdürünün yönettiği kurumda denge sağlama görevi olduğu anlaşılmaktadır. Her bir disiplin, *denge* kavramını kendine göre açıklar ve örneklerini ortaya koyar. *Denge*, kararlılık durumu, belli faaliyetten uzaklaşmama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Öncül, 2000: 299). *Denge* kavramı, sistem, uyum, canlılık, üretkenlik ve olumlu işleyiş kavram ve süreçleriyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilidir. *Denge*, hem statik hem de dinamik özelliklere sahip olup durumdan ziyade süreç ile ifade edilebilir. Örgütü gerek yönetim süreçleri gerekse sistem yaklaşımı açısından ele aldığımızda, süreç ya da sistemin öğelerinin herhangi birindeki *dengesizlik*, bütün sistemde, kısa ve uzun vadede olumsuz etkileriyle kendini gösterecektir (Töremen ve Ersözlü, 2010:130). Sistem, bir amaç için birleşen, birbirine dayanan ve birbirini etkileyen parçaların oluşturduğu bir bütündür. Sistemin amacı, yaşatmaktır. Sistemin üç özelliği vardır: Bunlar 1. *Dengelenim* durulum 2) Büyüme, 3. Güçyitimi. Sistem, işleyemeyeceği bir girdi aldığı ya da iç çelişki ve sorunlarla karşılaştığında *dengelenime* düşer. Sistem, girdilerini seçerek, iç çelişkilerini ve sorunlarını çözerek durulumu ulaşılmaya çalışır. Sistem, gücünü artırmak için büyümek ister; ama zamanla güç yitimine uğrar (Başaran, 2008:73)

Açık sistemlerde *denge*, karmaşık, kaordik olduğu kadar dinamik bir yapı canlandırmakta ve düzen ile düzensizlik sınırında ortaya çıkmaktadır. *Dengenin* sürekli olarak düzen ile düzensizlik ortasında ortaya çıkması, örgütün bütün boyutlarıyla devamlı izlenmesini, gerekli yer ve zamanda gerekli değişikliklerin yapılmasını, örgütü kalite, örgütsel strateji, öğrenen örgüt olma zorunluluğu ve performans sistemleri (Kırım, 1998:75) konusunda sürekli olarak uyanık olmaya iter. Belirtilen konuların yönetimin işlerinden olması *denge* ile yönetim arasındaki bağı ortaya koymaktadır.

Örgütlerde *dengeyi* kurmak ve devam ettirmek için çok az miktarda enerji ve dikkat yeterli gelmezken, büyük oranda enerji kullanma ve sürekli dikkat etme bir zorunluluk olup tek liderle *dengenin* korunması da mümkün değildir. Bu durum örgütlerdeki sosyal sermayenin oluşturulması, artırılması ve korunmasının zorunluluğunu ortaya koymaktadır Örgütte düzen ile düzensizlik arasında gidip gelen *dengenin* sağlanabilmesi için gereken enerjinin, herkesin kendine liderlik yaptığı ortamlarda sağlanmasının daha kolay olduğu unutulmamalıdır (Töremen ve Ersözlü, 2010:130).

Blake ve Moutan'un yönetim gözeneği kuramına göre seksen bir çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmış ve bunlar beş temel alt biçim olarak değerlendirilmiştir (Çelik, 2000). Alt biçimlerden birisi, denge sağlayıcı liderliktir. 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime hem de işgöre orta düzeyde önem verilmektedir.

İki tip *denge* vardır. Bunlar programlanmış *denge* ile yenilikçi *denge*'dir. Her iki *denge* türü de koruyucu işleve sahiptir. Sistemin içinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere, değişen koşullara karşın varlığını sürdürmesini olanaklı kılar. Programlanmış *dengede* sınırlandırılmış bir *denge* söz konusudur. Bu da sistem açısından sıkıntılı olabilir. Bir okul, bir sınıftaki

öğrenci sayısını çok düşük tutmaya karar ve bunu değişmez bir standart olarak saptarsa, çözdüğünden çok sorun yaratabilir. Yenilikçi *denge*: sistemin mevcut yapısı ile duruma uyum sağlayamadığında, gereksinim duyulan süreci ifade etmektedir. Yenilenme, çoğunlukla sistemin çevresinde değişme meydana geldiğinde gerekir. Örneğin, çevredeki değişmelere koşut olarak programlarda da gerekli düzenlemenin yapılarak gereksinimin karşılanması (Aydın, 1994:200-203) yenilikçi dengedir.

Bursalıoğlu (2000:3-5)'na göre, eğitim sistemi eskiye değil yeniye dönük, dinamik bir *denge* sağlamalıdır. Örgütlerine sistem niteliği vermeye çalışan yöneticiler, sistem perspektivi tekniklerini bilmelidir. Dış perspektif çevre ile *dengesini* sürdürecektir örgütün, çevreye duyarlılık göstermesini zorunlu kılar. İç perspektif ise, alt sistemlerin değişen koşullarını yakından izlemeyi gerektirir. Sosyal sistemlerin çeşitli görevleri arasından eğitim sistemleri daha çok sürdürme ve uyum görevleri yaparlar. Eğitim sistemi sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden hızla ve geniş ölçüde etkilendiğinden, uyum alt sisteminin de böyle değişimleri izleyecek ve karşılayacak araştırma geliştirme gücünde olması zorunludur. Örgütlerine sistem yaklaşımı seçen eğitim yöneticilerinin her şeyden önce örgüt çevre bağımlılığını anlamaları ve kabul etmeleri gerekmektedir. Sonra bu iki sistemin birbirine olan bağımlılık ve katkıları *dengeleştirmeleri* gelmektedir. Ayrıca bu yaklaşımı benimseyen eğitim yöneticileri, örgüt liderliği üstünde sistem liderliği yaratmak ve sağlamak zorundadır (Bursalıoğlu, 2000:17).

Örgütsel işleyişi canlı organizmanın işleyişine benzetilecek olursa, kriz, örgütün *dengesini* bozan, sağlıklı bir işleyiş sürdürmesine engel olan ve müdahale edilmesi gereken durumlar olarak görülebilir. Aksoy ve Aksoy, (2003:38-39), *dengeyi* planlama ve kriz açısından ele almaktadır. Planlama, bir örgütün yenileşme araçlarından biri olduğu kadar, *dengesizlik* durumları için örgütün direnç gösterme gücünü artıran bir araç olarak da kullanılabilir. Kaos kuramcıları, karmaşık sistemlerin farklı türden çekici öğelerin etkisi altına girebileceğine vurgu yapmışlardır. Bu çekicilerden bazıları sistemleri *denge* ya da *denge* durumuna yakın durumlara çekerken bazıları da sistemi tamamen yeni şekillenmelere taşıyabilir (Morgan 1998, 293).

Bugüne kadar planlı değişim konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar, *denge* modeli, organik model ve geliştirici değişim modelidir (Peker, 1995:206-208). *Denge* modeli: Bu model, örgütün amaçlarına ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder. Bunlar örgüt içinde değişmeye zorlayan itici güçler ile değişmeye karşı olan sınırlayıcı güçlerdir. *Denge* modelinde izlenecek değişim düzeneğinin temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve örgütte hem üretim düzeyinin düşmesine hem de var olan *dengenin* bozulmasına yol açan endişe ve güvensizliklerin, birey ve gruplar arasındaki davranışların statü ve rol çatışmalarının ve iletişim yöntemlerinin aksaklıklarının giderilmesi olacaktır.

K.Lewin'in geliştirdiği Güç Alanı Analizi, değişim sürecinde çatışan güçleri açıklayan bir modelidir. Lewin'e göre sosyal sistemler daima bir *denge* arayışı içindedir ve belli bir *denge* noktasında bu *dengeli* durumu korumak ister. Değişim bu *denge* durumunu bozan bir olaydır. Değişim bir yandan sistemi değişime zorlayan kuvvetlerin; bir yandan da değişime karşı koyan–direnen kuvvetlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkar (Koçel, 1999:518). Değişimi izleyen uyarlanma sürecinde, grup yeni *dengeye* ulaşmadan önce, etkililikte geçici bir düşüş meydana gelmesi doğaldır (İlğan, 2008:92).

Özden ve diğerleri (2004)'nin aktarmalarında Bursalıoğlu (2004), başarılı bir okul yöneticiliği, yönetimin temel kavram ve ilkeleri ile eğitime özgü yarıların *dengelenmesini* gerekli kılmaktadır. Dengeye yönetici açısından bakıldığında, kolaylaştırıcı liderlerin duygusal *dengesini* öne çıktığı görülmektedir (Hensey, 1999). Bu liderler, kararlı vizyoner özellikleriyle, anlayışlı, dinleyici ve güçlendirici özellikleri kişiliklerinde *dengeli* bir şekilde harmanlamalıdır (Moore, 2004). Kolaylaştırıcı liderler; görevlerin zorluğu ve karmaşıklığından dolayı ihtiyaç duyulan otoriter yönlendiricilik özellikleri ile işgörenlerin ihtiyaç duydukları insancıl ve destekleyici özellikleri, yönetilenlerin yeterlik düzeylerini de göz önünde bulundurarak *dengeli* bir şekilde uygulamalarına yansıtmalıdır (Hord, 1992).

Şişman (2007:49), okul müdürünün okulda farklılıklarla beraber bir arada yaşama kültürü oluşturmasından söz ederken okulda yaşam *dengesinden* bahsetmektedir. Bir arada yaşama kültürü için koalisyon oluşturulursa öğrenciler öğretmenler arasında da *denge* kurulmuş olacaktır. Turan'da (2007:91) iyi bir müdürün bir takım insani ve mesleki yeterliklerinden söz ederken; “iyi bir müdür *dengeli* bir yaşama sahiptir” ifadesiyle yöneticilerin kendi yaşamında *dengeden* söz etmektedir.

Keçecioğlu (2001, 47), değişim sürecinde örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller arasında “Değişimin gruplar ve bölümler arasındaki mevcut güç dengesini bozacağı endişesini”de saymıştır. Görüldüğü gibi değişimler dengeleri bozmaktadır. Bozulan dengelerin yeniden sağlanması okulun en kritik öğelerinden yöneticilere düşmektedir. Başar (2001:2-3) okulun üç görevinden söz etmektedir. Bu görevlerden birisi de dengeleme görevidir. Okulu çalışanlarla beraber müdür yönettiğine (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2010:md.60) göre okulun bu görevini yerine getirmesi gerekenin müdürün olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın da konusu, okul müdürlerinin *denge* rolleridir. *Dengeye* ilişkin olarak Türkiye’de okullarda 1999 yılında uygulanmaya başlanılan toplam kalite yönetimi ilkelerinden; “m) Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında *denge* sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur”, maddesi ile kurum birey *dengesinden* söz edilmektedir.

İlgili alan yazında okul yönetiminde *dengeye*, yöneticilerin *denge* rollerine ilişkin çalışmalara rastlanamamıştır. Okul toplumsal açık sistem olarak ele alındığında, bozulan *dengelenin* tekrar oluşturularak sistemi yaşatmak okul müdürünün görevleri arasındadır. Araştırmacı okul müdürlüğü yaptığı dönemde gözlemleri sonucunda yönetimle *denge* arasında ilişki olduğunu fark etmiştir. Buna bağlı olarak *denge* konusunda çeşitli araştırmalar

yapmıştır. Okul müdürleriyle görüşmeler yaparak görevlerine ilişkin denge noktalarını ortaya çıkarmıştır. Bütün bunlara bağlı olarak araştırmanın amacı; okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken yönettiği alanlarda denge sağlama görevini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini ve okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken sağladıkları denge düzeylerini çeşitli değişkenler açısından ortaya koymaktır. Araştırmanın okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken denge unsuru olma ve dengeyi sağlama konusunda farkındalık kazandıracağı düşünülmektedir. Ayrıca eğitim yönetimi alanına özellikle yönetici yetiştirme konusunda katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin denge sağlama düzeyleri nasıldır?
- Okul müdürlerinin görevlerine ilişkin denge sağlama düzeyleri çeşitli değişkenlere göre değişmekte midir?

### YÖNTEM

Araştırma, tarama modeline dayalı betimsel bir çalışma niteliğindedir. Tarama modelleri, Karasar'a (2005) göre, geçmişte veya halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Bu yöntem yoluyla okul müdürlerinin görüşlerine göre denge sağlama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2010–2011 öğretim yılında Amasya'da görev yapan tüm okul müdürleri, Tokat ili Turhal ilçesi, Adana ili Kozan ve İmamoğlu ilçelerinde bulunan okul müdürleri oluşturmaktadır. Bu dört yerleşim yerinde görev yapan 212 okul müdürü ölçme aracına cevap vermişlerdir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılımcıların %11,3'ü 1-5 yıllık, %9,4'ü 6-10 yıllık, %9,9'u 11-15 yıllık, %69, 3'ü de 16 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Katılanların %90,1'i erkek, %9,9'u da bayandır. Katılımcıların %69,8'i ilçe merkezinde, %30, 2'si de köy ve kasabada görev yapmaktadırlar. Katılımcıların %16'sı önlisans, %76,9'u lisans, %7,1'i de yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların %6,1'i okul öncesinde, %71,7'si ilköğretimde, %22,2'si de ortaöğretimde görev yapmaktadırlar. Katılımcıların okullarında %32,1'inde 1-200 öğrenci, %45,8'inde 201-500 öğrenci, %15,1'inde 501-1000 öğrenci, %7,1'inde de 1001 ve üstü öğrenci bulunmaktadır.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Demografik Bilgiler**

Demografik Özellikler	Değişkenler	n	%
Kıdem	1-5 yıl	24	11,3
	6-10 yıl	20	9,4
	11-15 yıl	21	9,9
	16 yıl ve yukarısı	147	69,3
Cinsiyet	Bayan	21	9,9
	Erkek	191	90,1
Okulun Bulunduğu Yer	Köy/kasaba	64	30,2
	İlçe merkezi	148	69,8
	Önlisans	34	16,0
Öğrenim Durumu	Lisans	163	76,9
	Yüksek Lisans	15	7,1
	Okul Öncesi	13	6,1
Okul Türü	İlköğretim	152	71,7
	Ortaöğretim	47	22,2
	1-200	68	32,1
Okulun Öğrenci Sayısı	201-500	97	45,8
	501-1000	32	15,1
	1001 ve üstü	15	7,1

### Veri Toplama Aracı

Veri toplama amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri Denge Sağlama Ölçeği (OMDSÖ) adlı bir ölçme aracı kullanılmıştır. Okul müdürlerinin denge sağlama düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan alan yazın taramasına dayalı olarak 24 maddelik “Denge Sağlama Anketi” hazırlanmıştır. Anket, örneklem kapsamına alınmayan müdürlerden 135 kişiye uygulanmış, uygulamadan elde edilen verilere Warimax döndürme tekniği uygulanmıştır. Döndürme sonucunda, ölçekte yer alan bütün madde yüklerinin ,40’ dan büyük olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucunda ölçüğe giren 24 maddenin KMO değeri 0.87 ve Bartlett testi sonucu, 1568,714 ( $p < 0,0001$ ) olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapılarak son halini alan ölçüğün iç tutarlık katsayısını belirlemek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha’sı ,92 olup ölçüğün yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2008). Yapı geçerliği sonuçları ölçüğün toplam varyansın %57,065’ini açıklayan dört faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Yapılan tüm analizler sonucunda ölçüğün okul müdürlerinin denge sağlamalarını ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır. Toplam 24 madde ve dört faktörden oluşan ölçekte birinci faktörde yedi madde ( $\alpha = 0,88$ ) bulunmaktadır. Bunlar; 12, 19, 20, 21, 22, 23, 24. maddelerdir. Bu maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alındığında, *okul dışı* dengelerle ilgili olduğu görülmektedir. İkinci faktörde toplam 7 madde ( $\alpha = 0,84$ ) bulunmuştur. Bunlar, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 16. maddelerdir. Bu maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alındığında, *personelin okul dışı dengeleri* ile ilgili oldukları görülmektedir.

Üçüncü faktörde toplam 6 madde ( $\alpha = 0,82$ ) bulunmuştur. Bunlar, 11, 13, 14, 15, 17, 18. maddelerdir. Bu maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alındığında, *veli*, *öğrenci* ve *bütçe* dengeleri ile ilgili oldukları görülmektedir. Okulun gelir gider dengesinin bu faktörde yer almasını, okul müdürlerinin bütçe dengesi için veliyi önemli gördükleriyle açıklanabilir. Dördüncü faktörde toplam 4 madde ( $\alpha = 0,77$ ) bulunmuştur. Bunlar; 1,2,3,4. maddelerdir. Bu maddelerin içerdiği anlamlar dikkate alındığında, *öğretmen* dengesi ile ilgili oldukları görülmektedir.

Ölçekte yer alan maddelerin cevaplandırılmasında, ölçeğin aralıkları beşli Likert tipinde tasarlanmıştır. Bu aralıklar, 1 “hiç”, 2 “çok az”, 3 “orta”, 4 “oldukça çok”, 5 “tamamen” şeklindedir. Okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri yorumlanırken, beşli puanlar dörde bölünerek ( $4/5=0,80$ ) aşağıdaki aralıklara göre yorumlanmıştır: 1,00-1,79 =hiç, 1,80-2,59 =çok az, 2,60-3,39 = orta, 3,40-4,19 = oldukça çok, 4,20-5,00 = tamamen.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizi ve yorumlanmasında aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Yapılan karşılaştırmalı analizlerde, “Levene Test” sonuçlarına göre grup puanlarında varyansların homojen olduğu görülmüştür (.05’ten büyük). Buna göre iki gruplu karşılaştırmalarından yerleşim yeri değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Cinsiyet değişkeninde gruplarda denek sayısı 30’un altına düştüğü için Mann Whitney U testi, benzer durumda müdürlerin kıdem durumları, mezuniyet durumları, çalıştığınız kurum türleri, çalıştıkları okulun öğrenci sayıları değişkenlerine göre denge sağlama düzeylerinin değişip değişmediğine ilişkin ise Kruskal Wallis testinden yararlanılmıştır. Gruplar arasındaki anlamlı farklılıklarda hata payı 0,05 olarak alınmıştır.

## BULGULAR

Bu bölüm iki başlık halinde ele alınmıştır. Birinci başlıkta, çalışmaya katılan okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri bulgularına yer verilmiştir. İkinci başlıkta denge sağlama düzeyleri okul müdürlerinin cinsiyeti, yerleşim yeri, kıdem durumları, mezuniyet durumları, çalıştığınız kurum türleri, çalıştıkları okulun öğrenci sayıları değişkenlerine göre değişip değişmediğini belirlemeye yönelik karşılaştırmalı bulgulara yer verilmiştir.

### 1. Okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri

**Tablo2.** Okul müdürlerinin alt boyutlarda denge sağlama düzeyleri

S.N.	Alt Faktörler	N	X	S
1	Okul dışı denge	212	3,7857	,53983
2	Personelin okul dışı dengesi	212	3,8423	,56322
3	Veli, öğrenci ve bütçe dengesi	212	3,7036	,59868
4	Öğretmen dengesi	212	3,9163	,52801
	Toplam	212	3,8035	,48136

Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerinin alt boyutlarda yer alan “okul dışı denge”, “personelin okul dışı dengesi”, “veli, öğrenci ve bütçe dengesi”, “öğretmen dengesi” boyutlarında “*oldukça çok*” düzeyinde denge sağladıkları görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde okul müdürleri, en fazla öğretmen dengesini sağlamada başarılı olurken, veli, öğrenci ve bütçe dengesinde daha az başarılı olduğu görülmektedir. Bu durum, kendilerinin de öğretmen kökenli olmalarıyla ve öğretmenlerin yönetime katılmaları ve yardım etmeleriyle açıklanabilir. Veli, öğrenci, bütçe konularında denge sağlama düzeyleri biraz daha düşük olması bu konuların müdürlerin kendi insiyatifleri dışında olmalarıyla açıklanabilir.

## 2. Okul müdürlerinin denge sağlama düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi

### 2.1 Okul müdürlerinin kıdem değişkeni açısından denge sağlama düzeyleri

**Tablo 3.** Okul müdürlerinin kıdem değişkeni açısından denge sağlama düzeyleri

Boyutlar	Kıdem durumu	N	Sıra Ortalamaları	Ki kare	p
Okul dışı denge	1-5	24	99,65	7,323	,062
	6-10	20	91,78		
	11-15	21	79,95		
	16 ve üstü	147	113,41		
Personelin okul dışı dengesi	1-5	24	100,46	1,750	,626
	6-10	20	101,05		
	11-15	21	94,05		
	16 ve üstü	147	110,01		
Veli, öğrenci ve bütçe dengesi	1-5	24	98,08	2,286	,515
	6-10	20	92,50		
	11-15	21	101,38		
	16 ve üstü	147	110,51		
Öğretmen dengesi	1-5	24	105,90	,968	,809
	6-10	20	102,65		
	11-15	21	95,57		
	16 ve üstü	147	108,68		
Toplam	1-5	24	100,63	3,650	,302
	6-10	20	95,15		
	11-15	21	88,79		
	16 ve üstü	147	111,53		

Tablo 3’deki verilere göre, dört boyutta da okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri kıdem durumları açısından anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Okul müdürlerinin kıdem durumları onların denge sağlama görevleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bununla birlikte,



kıdem durumları 16 yıl ve üstü okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Bu duruma iki açıdan bakılabilir. Öncelikle kıdemi yüksek okul müdürleri programlanmış bir denge yani mevcut durumu sorunsuz sürdürme eğiliminde olmuş olabilirler. Başka bir açıdan bakıldığında bu durum görev süresine bağlı olarak denge sağlamanın tecrübeyle öğrenilmiş olma ihtimaliyle ilişkilendirilebilir.

## 2.2. Okul müdürlerinin cinsiyet değişkeni açısından denge sağlama düzeyleri

**Tablo 4.** Okul müdürlerinin cinsiyet değişkeni açısından denge sağlama düzeyleri

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Sıra Toplamı	U	p
Okul dışı denge	Kadın	21	119,98	2519,50	1722,50	,287
	Erkek	191	105,02	20058,50		
Personelin okul dışı dengesi	Kadın	21	124,93	2623,50	1618,50	,145
	Erkek	191	104,47	19954,50		
Veli, öğrenci ve bütçe dengesi	Kadın	21	122,88	2580,50	1661,50	,196
	Erkek	191	104,70	19997,50		
Öğretmen dengesi	Kadın	21	123,67	2597,00	1645,00	,169
	Erkek	191	104,61	19981,00		
Toplam	Kadın	21	128,57	2700,00	1542,00	,082
	Erkek	191	104,07	19878,00		

Okul müdürlerinin görüşleri arasında “okul dışı denge”, “personelin okul dışı dengesi”, “veli, öğrenci ve bütçe dengesi”, “öğretmen dengesi” boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak kadın müdürlerin erkek müdürlere göre denge sağlama konusunda tüm alt boyutlarda ortalamaları daha yüksektir. Bu durum, kadın yöneticilerin doğaları gereği gerek öğrenciler konusunda gerek veliler konusunda daha sabırlı davranabilmeleriyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca toplumun eğitim seviyesi yüksek insanlara özellikle kadınlara göstermiş oldukları saygının göreve olumlu yansımalarıyla açıklanabilir.

### 2.3. Okul müdürlerinin görev yeri değişkeni açısından denge sağlama düzeyleri

**Tablo 5.** Okul müdürlerinin görev yeri değişkeni açısından denge sağlama düzeyleri

Alt Boyutlar	Görev Yeri	N	x	s	sd	t	p
Okul dışı denge	Köy/kasaba	64	3,6228	,58286	210	-	,004*
	İl/ilçe merkezi	148	3,8562	,50611		2,942	
Personelin okul dışı dengeleri	Köy/kasaba	64	3,6741	,61007	210	-	,004*
	İl/ilçe merkezi	148	3,9151	,52742		2,910	
Veli, öğrenci ve bütçe	Köy/kasaba	64	3,5599	,68065	210	-	,021*
	İl/ilçe merkezi	148	3,7658	,55049		2,322	
Öğretmen	Köy/kasaba	64	3,8086	,64664	210	-	,059
	İl/ilçe merkezi	148	3,9628	,46233		1,966	
Toplam	Köy/kasaba	64	3,6530	,54504	210	-	,003*
	İl/ilçe merkezi	148	3,8685	,43721		3,051	

Tablo 5’te görülen bağımsız gruplar t testi analizine göre, araştırmaya katılan okul müdürlerinin “okul dışı denge”, “personelin okul dışı dengesi”, “veli, öğrenci ve bütçe dengesi”, boyutlarında denge sağlama düzeyleri görev yaptıkları yerleşim yerlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ( $t=-2,942$ ,  $p<.05$ ,  $t=-2,910$ ,  $p<.05$ ,  $t=-2,322$ ). Grupların ortalamaları incelendiğinde köy/kasabada görev yapan oku müdürleri il/ilçe merkezinde görev yapan okul müdürlerine göre görevlerini yerine getirirken denge sağlamada kendilerini daha yetersiz görmektedirler. Bu durum köy/kasabanın sosyo-ekonomik durumuna bağlı olarak eğitim konusunda farkındalık düzeyleriyle ilişkilendirilebilir. “Öğretmen dengesi” boyutunda köy/kasabada görev yapan okul müdürlerinin görüşleri ile il/ilçe merkezlerinde görev yapan okul müdürleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu durum, köy/kasabada ve il/ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin aynı eğitim almalarıyla ilişkilendirilebilir.

### 2.4 Okul müdürlerinin mezuniyet durumu açısından denge sağlama düzeyleri

Tablo 6’daki verilere göre, dört boyutta da okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri onların mezuniyet durumları açısından anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Okul müdürlerinin eğitim durumları onların denge sağlama görevleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bununla birlikte, yüksek lisans düzeyinde eğitim gören okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Bu durum yüksek lisan mezunu

müdürlerin kavramsal yeterlikleri almış oldukları eğitimin görevlerini ve alana daha makro bakış yapabilme durumuyla ilişkilendirilebilir.

**Tablo 6.** Okul müdürlerinin mezuniyet durumu açısından denge sağlama düzeyleri

Boyutlar	Mezuniyet Durumu	N	Sıra Ortalamaları	Ki kare	p
Okul dışı denge	Önlisans	34	113,71	2,838	,242
	Lisans	163	103,03		
	Y.lisans	15	127,87		
Personelin okul dışı dengeleri	Önlisans	34	106,69	,506	,776
	Lisans	163	105,48		
	Y.lisans	15	117,20		
Veli, öğrenci ve bütçe	Önlisans	34	109,22	,435	,805
	Lisans	163	105,15		
	Y.lisans	15	114,97		
Öğretmen	Önlisans	34	105,81	2,781	,249
	Lisans	163	104,35		
	Y.lisans	15	131,43		
Toplam	Önlisans	34	110,62	2,102	,350
	Lisans	163	103,78		
	Y.lisans	15	126,70		

## 2.5. Okul müdürlerinin görev yaptığı okulun türü açısından denge sağlama düzeyleri

**Tablo 7.** Okul müdürlerinin görev yaptığı okulun türü açısından denge sağlama düzeyleri

Boyutlar	Okulun türü	N	Sıra Ortalamaları	Ki kare	p
Okul dışı denge	Okul öncesi	13	134,96	3,026	,220
	İlköğretim	152	104,34		
	Ortaöğretim	47	105,63		
Personelin okul dışı dengeleri	Okul öncesi	13	121,31	,813	,666
	İlköğretim	152	105,52		
	Ortaöğretim	47	105,57		
Veli, öğrenci ve bütçe	Okul öncesi	13	135,58	3,196	,202
	İlköğretim	152	104,01		
	Ortaöğretim	47	106,50		
Öğretmen	Okul öncesi	13	130,65	2,870	,238
	İlköğretim	152	103,02		
	Ortaöğretim	47	111,09		
Toplam	Okul öncesi	13	136,69	3,471	,176
	İlköğretim	152	103,72		
	Ortaöğretim	47	107,15		

Tablo 7'deki verilere göre, dört boyutta da okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri görev yaptıkları okulun türü açısından anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türleri onların denge sağlama görevleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bununla birlikte, okul öncesinde görev yapan okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Bu durum bağımsız okul öncesi kurum olan anaokullarının il/ilçe merkezlerinde bulunmasına bağlı olarak okul, çevre etkileşiminin daha fazla olmasına ve okul öncesi kurumların öğrenci, personel azlığıyla dolayısıyla dengenin daha kolay sağlanabileceğiyle ilişkilendirilebilir. En az dengenin sağlandığı kurum ilköğretim okulları olarak görülmektedir. Bu durum ilköğretimin zorunlu olmasına bağlı olarak öğrenci sayılarındaki fazlalık ve ilköğretim okullarının kendilerine ait bir bütçelerinin olmamasıyla açıklanabilir.

## 2.6. Okul müdürlerinin görev yaptığı okulun öğrenci sayısı açısından denge sağlama düzeyleri

**Tablo 8.** Öğrenci sayıları açısından denge düzeyleri

Boyutlar	Öğrenci sayısı	N	Sıra Ortalamaları	Ki kare	p
Okul dışı denge	1-200	68	93,19	5,581	,134
	201-500	97	110,19		
	501-1000	32	114,88		
	1001 ve üzeri	15	125,10		
Personelin okul dışı dengeleri	1-200	68	96,01	3,451	,327
	201-500	97	110,91		
	501-1000	32	108,38		
	1001 ve üzeri	15	121,57		
Veli, öğrenci ve bütçe	1-200	68	95,40	5,566	,135
	201-500	97	110,16		
	501-1000	32	106,22		
	1001 ve üzeri	15	133,70		
Öğretmen	1-200	68	102,55	,698	,874
	201-500	97	107,94		
	501-1000	32	106,22		
	1001 ve üzeri	15	115,70		
Toplam	1-200	68	94,88	4,916	,178
	201-500	97	109,89		
	501-1000	32	110,28		
	1001 ve üzeri	15	129,20		

Tablo 8'deki verilere göre, dört boyutta da okul müdürlerinin denge sağlama düzeyleri görev yaptıkları okulda bulunan öğrenci sayıları açısından anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulda bulunan öğrenci sayıları onların denge sağlama görevleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Bununla birlikte, öğrenci sayıları

1000'in üzerinde bulunan okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Bu durum öğrenci sayıları 1000'in üzerinde olana okulların il/ilçe merkezinde bulunmasıyla ilişkilendirilebilir. Daha önce görev yeri değişkeninde ve okul türü değişkenindeki bulgu bu bulguyu desteklemektedir.

### SONUÇ ve TARTIŞMA

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken oldukça çok düzeyinde denge sağladıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin alt boyutlarda yer alan "okul dışı denge", "personelin okul dışı dengesi", "veli, öğrenci ve bütçe dengesi", "öğretmen dengesi" boyutlarında da benzer şekilde "*oldukça çok*" düzeyinde denge sağladıkları görülmektedir. Araştırma sonucu göstermektedir ki, okul müdürleri görevlerini yerine getirirken denge unsuru olmaktadır. Dönmez (2002:41)'e göre, okul müdürü, okulda ve çevrede liderlik rolü oynayabilmek için çevrenin ve okulun değerlerini bilmek ve *dengelemek* zorundadır. Dönmez (2002)'in araştırma bulgularında yer alan "okul müdürleri bu konuda yeterliklerini düşük algılamaktadırlar" sonucu bu araştırmayı desteklemektedir.

Yıldırım (2008) araştırmasında okul müdürlerinin *denge* sağlamaya katkıda bulunacak yeterlik noktaları incelemiş ve şu bulgulara ulaşmıştır: Okul müdürlerinin "Çalıştığı personele eşit davranma", "Kararlarında tarafsız olma", "Okula yeni atanan öğretmenlerin okula uyumunu sağlama", "Okulda karardan etkilenecekleri karar sürecinin her aşamasına katma" yeterlik noktalarında müdür, müdür yardımcıları kendilerini öğretmenlere ve müfettişlere göre daha yeterli görmektedirler. Aynı araştırmada Yıldırım (2008) okul müdürlerinin doğrudan *denge* sağlayan noktalar incelemiştir. Araştırmaya göre, okul müdürlerinin "Okulun hedefleri ile öğretmen, öğrenci, velilerin hedeflerini *dengeleme*", "Okulun bulunduğu bölgedeki değerlerle mesleki değerleri *dengeleme*", "Meslektaşlarıyla üst yönetim arasında *dengeli* ilişkiler kurma" yeterliklerinde müfettişler ve öğretmenler yeterlik düzeylerini oldukça az görürlerken müdür yardımcıları ve kendileri oldukça yeterli bulmaktadırlar.

Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken denge sağlama düzeyleri çeşitli değişkenler açısından ele alındığında;

- Kıdem durumları 16 yıl ve üstü okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Yüksek lisans düzeyinde eğitim gören okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Okul öncesinde görev yapan okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir. Öğrenci sayıları 1000'in üzerinde bulunan okul müdürlerinin denge sağlama düzey ortalamaları diğerlerinden daha yüksektir.
- Kadın müdürlerin erkek müdürlere göre denge sağlama konusunda tüm alt boyutlarda ortalamaları daha yüksektir. Yöneticilerden kadın yöneticilik stratejileri güce dayalı geleneksel modelden oldukça

farklıdır. Bunlar görevlerin yerine getirilmesinde serbestlik ve nedensiz kavgalarda tarafsızlığı içermektedir. Liderlik biçimlerde devamlı olarak iletişim kurmak ve topluluğa daima bilgi vermek önem taşımaktadır. Özellikle işgörenlerin iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurmalarına ve bu dengeyi devam ettirmelerine fırsat verilmesini sağlamaktadırlar (Sherman, 2000:1).

- Okul müdürlerinin “okul dışı denge”, “personelin okul dışı dengesi”, “veli, öğrenci ve bütçe dengesi”, boyutlarında denge sağlama düzeyleri görev yaptıkları yerleşim yerlerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. İl/ilçe merkezinde görev yapan okul müdürleri tüm değişkenlerde daha kolay denge sağladıkları görülmüştür..Bu durum, il/ilçe merkezlerinde bulunan öğrenci velilerinin eğitim düzeyleriyle açıklanabilir. Benzer durumda köy/kasabada yaşayan velilerin eğitim düzeylerinin düşük olması eğitime, okula bakışı ve desteği de olumsuz etkilemiş olabilir.

Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak;

- Köy/kasabada çalışan okul müdürlerine köy sosyolojisi semineri verilebilir.
- Köy/kasabada çalışan okul müdürleri üst yönetimler tarafından daha çok desteklenebilir.
- Okul müdürlerine tezsiz yüksek lisans gibi öğrenme ortamları sağlanarak yönetim alanında eğitim düzeyleri yükseltilebilir.
- Kadın öğretmenler okul müdürü olmaları konusunda özendirilebilir.
- Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlarda oynamış oldukları denge ayrı bir araştırmada ele alınabilir.
- Okul yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümünde müdürlerin oynadıkları denge rolleri araştırılabilir.
- Okul müdürlerinin oynadıkları denge rolleri, yenilikçi denge, programlanmış denge açısından karşılaştırılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Aksoy, H.H. ve Aksoy N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 1-2.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Başar, H. (2001). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem A yayıncılık .
- Başaran, İ. E. ( 2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlenmek*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2002). Okul müdürlerinin yeterlikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl: 8 Sayı: 29. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Hensey, M.(1999). The why and how of facilitative leadership. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 15, Issue 3, pp.43-47. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com>.
- Hord, S.M.(1992). *Facilitative leadership: The Imperative for Change*, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/> .
- İlğan, A. (2008). Örgütsel değişim/değişme. *Milli Eğitim*. Sayı: 177.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 15. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioglu, T. (2001). *Bir değişimin anatomisi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kırım, A. (1998). *Yeni dünyada strateji ve yönetim*. Sistem Yayıncılık, Yayın No:158, 1.Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2010). İlköğretim kurumları yönetmeliği. *Resmi Gazete*. 25212
- Millî Eğitim Bakanlığı (1999). Toplam kalite yönetimi uygulama yönergesi. *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2506.
- Moore, T.L.(2004). Facilitative leadership: One approach to empowering staff and other stakeholders. *Library Trends*, Vol. 53, Issue 1, pp. 230-237. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/> .
- Morgan G. (1998) *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor* (Çev.G. Bulut), İstanbul:MESS Yayınları.
- Öncül, R. (2000). *Eğitim ve eğitim bilimleri sözlüğü*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Özden Y. Ve Diğerleri (2004). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. TODAIE Yayınları.
- Sherman, A. (2000). Women managing education. *Educational management and Administration*.pp .133.
- Şişman, M., Turan, S. Açıkalın, A.(2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Töremen, F. Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Millî Eğitim*. 160, 341-350.
- Yıldırım, N. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğrenme stilleri ile yeterlikleri arasındaki ilişki*. İnönü Üniversitesi. Yayımlanmış Doktora tezi.