

Problems of Primary School Headteachers: Problem Sources and Support Strategies

Sakir Cinkir¹

ABSTRACT: The purpose of the research was to investigate the problems encountered by primary school headteachers. The study from which its data are drawn was undertaken in Ankara in the summer of 2007. This article reports findings from a study of 165 primary school headteachers. The data were collected with the “Managerial Problems of Primary School Headteachers Questionnaire”. The research found that primary school headteachers face many problems mainly in the area of budgeting, and management of general services. Headteacher saw the “failure to comply with the principles of merit” as the main sources of the problems.

Key words: School management, headteacher, management problems

SUMMARY

Purpose and significance: In recent years, as in all education systems, the Turkish education system was influenced by the rapid development in the field of information and communication technology. As a result of recent changes in education system, the management of schools are becoming increasingly complex and problematic. School headteachers are facing with many problems in different areas of school management, including management of budgeting, general services, personnel services, student services and teaching and learning. Therefore it is important to equip school headteachers with necessary knowledge and skills in order to analyze and solve these problems.

Methods: The research sample composed of 165 primary school headteachers who had attended to “A Training programme for Developing School Management” (OYGEP) in the city of Ankara during the 2007-2008 academic year. In the study “ready sampling and purposeful sampling” were used together. The data were collected with the “Managerial Problems of Primary School Headteachers Questionnaire”. The data gathered by the questionnaire were analysed by using descriptive statistical analysis technique.

Results: According to research findings, the main problems for primary school headteachers are school budget and the management of general and administrative services, followed by external problems, then personnel services, student services and the management of teaching and learning. The least problematic field is the management of teaching and learning. “Failure to comply with the principles of merit” found to be the main sources of the problems.

Discussion and Conclusion: Based on previous and current research findings it is possible to say that the managerial problems of primary headteachers remained largely unchanged, and the pressures have increased while the available support is still perceived to be inadequate. The school headteacher who has a problematic working environment cannot fulfil his/her duties properly. As a result of this, teachers, students, families and entire community will be affected negatively. In order to solve the problems of school headteachers, Ministry of National Education must transfer adequate resources to schools and the school management will decide how those resources should be spend. In addition, to use resources effectively and efficiently, headteacher should decide the school’s priority areas in consultation with the school management team. To conclude, since most of the current school headteachers have little or no management knowledge and skills in the field of educational management, and carrying out headship as an additional duty, in the short term these problems can not be resolved.

¹ Assist. Prof. Dr., Ankara University, E-mail:cinkir@education.ankara.edu.tr

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları ve Destek Stratejileri

Şakir Çinkır²

ÖZ. Bu araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin okullarını yönetimi sürecinde karşılaştıkları sorunları, sorun kaynaklarını ve destek stratejilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında veriler araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla 2007-2008 yılında Okul Yönetimini Geliştirme Programına (OYGEP) katılan 70 ve OYGEP programına katılmayan 95 olmak üzere toplam 165 okul müdüründen elde edilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilen ve 144 maddeden oluşan “Okul Yönetiminde Sorunlar” adlı anket ile toplanmıştır. Ankette okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar 6 kategoride toplanmıştır: Bunlar, eğitim programının yönetimi, personel işlerinin yönetimi, öğrenci işlerinin yönetimi, genel ve idari hizmetlerin yönetimi bütçe yönetimi ve dış kaynaklı sorunlar. Okul yöneticilerinin görüşlerine göre sorun kaynakları ile olası destek stratejileri de araştırma kapsamında tartışılmıştır. Araştırma bulgularına göre, Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar arasında önceliği okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sorunlar almaktadır; bunu üçüncü sırada okul dışı kaynaklı konuların yönetimine ilişkin sorunlar, dördüncü sırada personel hizmetlerinde yaşanan sorunlar, beşinci sırada öğrenci hizmetleri ile ilgili yaşanan sorunlar izlemektedir. En az sorun yaşanan görev alanı ise eğitim-öğretimin yönetimi alanıdır. Müdürlerin sorun kaynağı olarak okul müdürü atamalarında liyakat ilkelerine uyulmamasını görmekte; çözüm önerisi olarak “yerel yönetimlerin, okulda bulunan öğrenci sayısına göre okullara kaynak aktarmasını ve en önemli destek stratejisi olarak ise müdürlerin eğitim yönetimi alanında lisansüstü öğretim yapmaları için desteklenmelerini önermektedirler.

Anahtar sözcükler: Okul yönetimi, okul müdürü, Yönetim sorunları.

GİRİŞ

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, tüm eğitim sistemlerini olduğu gibi Türk eğitim sistemini de etkilemiştir. Eğitim sistemindeki bu değişimler sayesinde okulların yönetimi giderek daha karmaşık ve sorunlu hale gelmiştir. Okul müdürleri okullarını yönetirken oldukça farklı alanlarda birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle karşılaşılan sorunları analiz etmek, bunlar için olası çözüm önerileri getirmek okul müdürlerinin bu konularda bilgi ve beceriye sahip olmalarını gerektirmektedir. Okulların önemi toplumda üstlendiği stratejik amaç ve hedeflerinden kaynaklanmaktadır. Bir örgüt olarak okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçları (Başaran, 2008) ile toplumsal, ekonomik ve politik görevleri vardır (Bursalıoğlu, 1997). Bu bağlamda okulların en önemli görevi farklı öğretim basamaklarında, değişik eğitim programları uygulayan okullar aracılığı ile ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmektir. Okulların bu görevi istenen düzeyde yerine getirmesinde en önemli görev ve sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir. Müdürler okullarını kanun, yasa ve yönetmeliklere uygun olarak, toplumun ve bireylerin öncelikleri doğrultusunda yönetmekten sorumludurlar. Müdürler görevlerini yerine getirirken başta idari, eğitim ve öğretim, personel ve mali konular olmak üzere birçok alanda sorunlarla karşılaşmaktadır.

Okul müdürlerinin okulu yönetme sürecinde karşılaştıkları sorunlar okul müdürünün görev ve sorumlulukları ile paraleldir. Bir okulda müdür genellikle 1) eğitim programının yönetimi, 2) öğrenci kaynağının yönetimi, 3) işgören kaynağının yönetimi, 4) genel hizmetlerin yönetimi ve 5) parasal kaynağın yönetimi konuları ile ilgilenir (Başaran, 2008). Gümüseli'nin (2001, s. 3) ifade ettiği gibi “okul müdürünün önemi aslında üstlendiği yönetim görevinden kaynaklanmaktadır”. Bursalıoğlu'na (1997) göre bu görev, “okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır”. Okul müdürlerinin yukarıda belirtilen görevleri etkili olarak yerine getirmesi için müdürlerin belli yönetsel davranışlara sahip olması ve sergilemesi gerekmektedir. ABD, İngiltere, Avustralya gibi gelişmiş ülkelerde okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak algılanmakta; okul yöneticilerinin lisans ve lisansüstü düzeyde yetiştirilmesi ve mesleğe başladıktan sonra da hizmetiçi eğitim programları yoluyla geliştirilmeleri amacıyla eğitim politikaları oluşturulmuştur. Ne yazık ki Türkiye’de yönetim işlerinin bir uzmanlık alanı, yönetimin de bir meslek olduğu görüşü yaygın değildir (Başaran, 2008).

² Yrd. Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, elmek: cinkir@education.ankara.edu.tr

Okul müdürünün başarısı okul politikalarının ve kurallarının uygulanması sürecinde sergilediği etkili yönetim ve liderliğe bağlıdır. Bu amaçla, Sammons vd. (1995) ve Southworth'un (1995) de belirttiği gibi müdürler okulda "amaçlı" bir liderlik sergilemelidir. Amaçlı liderlik sunan bir okul müdürü, a) okulun gereksinimlerini anlar, b) okul çalışmalarına etkin olarak katılır, c) diğer meslektaşlarını ve paydaşları yanına alır, d) personel üzerinde tam bir kontrol sağlamayı denemez, e) okulda eğitim ve öğretimin kalitesini etkiler, f) eğitim programıyla ilgili gelişme ve kararlara katılır, g) tüm okul politikalarını geliştirir, h) meslektaşları ve öğretmenleri ile birlikte bir okul planı yapar, i) öğrencilerin gelişimini denetler, j) okul çevresinde ve sınıflarda ne oluyor bilir, k) öğretilenlerin kayıt ve planlarının olmasını sağlar, l) personelin gelişimine katkıda bulunur.

Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunları belirlemek ve bunların çözümüne yönelik öneriler geliştirmek başka ülkelerde de araştırma konusu olmuştur. Bu konuda yapılan araştırmalar ve üzerinde durulan önemli sorun alanları arasında "mesleki soyutlanma ve yalnızlık" (Bolam, 1993; Daresh ve Male, 2000; Weindling ve Earley, 1987); "kendinden önceki okul müdürünün bıraktığı miras, uygulamalar ve liderlik stili" (Dunning, 2000; Webster, 1989), "birden çok işle uğraşmak, zamanı ve öncelikleri yönetmek" (Draper ve McMichael (2000); "okul bütçesi ile ilgilenmek" (Bolam, 1993; Daresh, 1986; Dunning, (1996); Male (2001), "yeterli ve etkili olmayan personelle (desteklemek, uyarmak, çıkarmak) uğraşmak (Bolam vd. 2000), "hükümetin yeni girişimlerini (yeni program, okul geliştirme projeleri) uygulamak (Bolam vd. 2000; Dunning, 1996; Male, 2001) ve "okul binası ve okulun alanlarının yönetimi" (Bolam vd. 2000; Dunning, 1996; Male, 2001) konuları yer almaktadır.

Benzer amaçla Türkiye'de de araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar arasında en kapsamlı olanı 2001 yılında Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) desteği ile Gümüşeli (2001) tarafından yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar görev yaptıkları okullara ve okulların bulunduğu coğrafi bölgeye, kır-kent okulu oluşu ile buldukları yerin gelişmişlik düzeyine göre farklılaşmaktadır (Gümüşeli, 2001). İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştıkları başlıca sorunlar incelendiğinde; Türkiye'deki ilköğretim okullarının en önde gelen ilk dört sorununun sırayla; "maddi kaynak yetersizliği, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, derslik sayısındaki yetersizlik ve maaş yetersizliği" olduğu anlaşılmıştır.

Diğer taraftan, ilköğretim okulu müdürlerine göre eğitim ve öğretimin yönetimi konusunda en sık karşılaştıkları sorun "özel eğitime muhtaç öğrencilere yönelik programların yetersizliğidir. Öğrenci yönetimi alanında en sık karşılaşılan sorunun "devamsızlık", personel yönetimi alanında en sık karşılaşılan sorunun ise "personel sayısındaki yetersizlik, bütçe ve genel hizmetlerin yönetimi alanında en sık karşılaşılan sorunun ise "bakım, onarım, güncelleme vb destek hizmetlerin yetersizliği" olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, gelişmiş bölgelerde görev yapan okul yöneticilerinin sorunları ile kalkınmada öncelikli bölgelerde görev yapan okul yöneticilerinin sorunları da farklılaşmaktadır. Gümüşeli'nin (2001) bölgeler arası farklılıkları da içeren araştırma bulgularına göre bölgeler arasında en büyük sorun Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde hissedilmektedir. Sarıce (2006) araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin, okullarında fiziki durumdan, ders araç ve gereçlerinin yetersizliğinden ve maddi yetersizlikten kaynaklanan sorunlarla karşılaştıklarını belirtmektedir. Ayrıca müdürlerin yönetim konusunda mesleki bilgi ve beceriler açısından yetersiz oldukları ve bundan dolayı karşılaşılan sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedir. Aynı araştırmada müdürlerin, personel işleriyle ilgili konularda öğretmenlerden kaynaklı sorunlardan daha çok hizmetli ve memurlardan kaynaklı sorunların daha fazla olduğu saptanmıştır.

Okul yöneticileri, kendi yöneticilik rolleriyle ilgili birçok görev ve sorumluluğu başarıyla yerine getirme sürecinde bazı engellerle karşılaşmakta; bunun sonucunda ise görevleri istenen düzeyde yerine getirememektedirler. Whitaker'a (1996, akt. Babaoğlu, 2006) göre okul müdürleri, yönetim ve karar vermenin paylaşılması, azalan kaynaklar, artan bürokratik iş, toplumun ve merkezi yönetimin öğrencilerin başarı standartlarının daha yükseğe çıkarılması konusundaki büyük beklentileri, zaman sınırlılığı, farklı gruplarla ilgilenme politikası, liderlik sorumluluklarından zaman alan bunaltıcı yönetsel görevler ve meslekte ilerleme için daha fazla fırsat gereksiniminden kaynaklanan engellemelerle karşılaşmaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da yönetimin varlık nedenlerinin başında karar vermek ve sorun çözmek gelmektedir. Tüm toplumsal kurumlar gibi okullar da sosyal, ekonomik, kültürel, politik, bilimsel ve teknolojik gelişmelerden olumlu ve olumsuz yönde etkilenirler. Okullarını bu değişme ve gelişmelere uyarlamak okul yönetiminin görevleri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin karar verme ve sorun çözmede gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.

Sorun çözme yöntemleri ile ilgili literatür okul müdürlerine, örneğin (Bransford, 1984; Jackson, 1975; Kepner & Tregoe 1986; Margerison, 1974; McCall ve Cousins 1990; Levine, 1988;; ve Francis, 1990) önemli

anlayış ve yaklaşımlar sunmaktadır. Literatür genellikle analitik modeller aracılığıyla sorunun tanınması ya da tanımlanması, hedefler ve başarı kriterleri, karar verme ve uygulama, çıktıların gözden geçirilmesi ve geliştirme gibi daha çok sorunun tanımlanması ve müdahale stratejileri üzerinde durmaktadır. Levine (1988) başarılı bir sorun çözmenin en temel belirleyicisi olarak motivasyonun önemine vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin sorundan kaçmak yerine, sorun çıktığında çözmesi ve sorunları yerinde tespit etme yönünde davranış sergilemesi gerekmektedir.

Yukarıda belirtildiği gibi okul müdürleri okulu yönetirken, birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunların çözümünü yalnızca müdürlerden beklemek doğru değildir. Bu nedenle başta okul müdürü ve öğretmenler olmak üzere tüm eğitim paydaşları okulda karşılaşılan sorunlar üzerinde işbirliği yapmalıdır. İşbirliği “Paydaşların, ortak bir misyonu belirleyerek, bu misyonu gerçekleştirmek için kaynakları aktardığı ve etkinliklere katıldığı bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Julian, 1994, s. 3). İşbirlikli sorun çözme becerisine sahip bir okul müdürü için performans göstergeleri olarak şunları saymak mümkündür (Seikay, 2007):

Okul müdürü;

1. Okulu geliştirme sürecinde eğitim paydaşları (müdür yardımcısı, öğretmen, eğitici olmayan personel, öğrenci ve veliler) ile işbirliği yapar.
2. Sorunlarla ilgili verileri eğitim paydaşları ile paylaşır.
3. Okulu geliştirme sürecinde etkili grup oluşturma ve görüş-birliği oluşturma becerilerini gösterir.
4. Okulun amaçlarına ulaşmak için, okulun vizyonu, okulun hedefleri ve okulun sürekli gelişimini okul personeli, aileler, öğrenciler ve toplum üyeleri ile paylaşır.
5. Okul-toplum üyelerinin okul geliştirme çabalarının farkındadır ve onları katkılarından dolayı kutlar.
6. Öğretmenlerin liderlik kapasitelerini destekler ve geliştirir.
7. Personelin işbirliği becerilerini değerlendirir ve personel geliştirme etkinlikleriyle destekler.

Okul müdürleri karşılaştıkları sorunları çözerken farklı sorun çözme stratejileri kullanabilirler. Bergan ve Kratochwill (1990) okullarda karşılaşılan sorunların çözümünde de kullanılabilecek olan ve aynı zamanda okul müdürleri için “*sorunu belirleme, sorunu analiz etme, plan geliştirme ve uygulama ve sorunu değerlendirme*” olmak üzere dört aşamadan oluşan “işbirlikli-sorun çözme” modeli geliştirmişlerdir. Leithwood ve Stager (1989, s. 129) sorun çözümleri uzman ve acemi olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Uzman problem çözümleri ‘acemi’ problem çözümlerinden ayırt eden özellikleri aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

- Problem çözme sürecinde yetkinlik,
- Problem durumu hakkında oldukça fazla bilgi toplama,
- Birbiriyle ilgili olan durumlar arasında ilişki kurma ve ayırt etmede yetkinlik,
- Problem çözme sürecinde karmaşık formüller oluşturma ve bunları kullanma,
- Problem çözme stratejilerinin planlanması için daha fazla zaman ayırma ve detaylara önem verme,
- Çok sık yaşanan sorunlara “otomatik cevap” verebilme,
- Sorunların çevresel ve sosyal bağlamları ile ilgili anlayışa sahip olmak.

Bu araştırma; 1) ilköğretim okulu müdürlerinin görev alanları ve bu alanlarda karşılaştığı yönetsel sorunları saptamak; 2) görev alanlarında karşılaşılan sorunların kaynaklarını belirlemek ve 3) karşılaşılan sorunlarla ilgili destek stratejileri geliştirmek amacıyla yapılmıştır.

YÖNTEM

Araştırma ilköğretim okulu müdürlerinin karşılaştığı sorunlarla ilgili mevcut durumu, sorun kaynaklarını ve olası destek stratejilerini belirlemeye yönelik bir çalışma olduğundan, araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma Örnekleme

Araştırmada “hazır örnekleme” grubu kullanılmıştır. Hazır örnekleme yönteminin avantajlarından biri araştırma konusu ile doğrudan ilgili bir grup üzerinde ve grubun gönüllü katılımına dayalı olmasıdır. Araştırmanın hazır örnekleme grubu 2007–2008 öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen Okul Yöneticilerini Geliştirme Eğitimi Programına (OYGEP) katılan iki grup (toplam 70) ve daha önce

OYGEP eğitimini tamamlayan 125 okul müdürü olmak üzere 195 okul müdüründen oluşmaktadır. Toplam 30 kişiden oluşan gruplardan biri veri toplama aracının oluşturulması sürecine katıldıklarından, daha sonra araştırma örnekleminde çıkarılmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın örneklemi 165 okul müdüründen oluşmuştur.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, ilgili literatürlerin taranması (Gümüşeli, 2001; NCSL, 2003; Bolam, 1993; Weindling ve Earley, 1987; Daresh (1986); Webster, (1989); Parkay ve diğerleri (1992) ve OYGEP programına katılan 30 okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak Nominal Grup Tekniği (NGT) yöntemi kullanılarak geliştirilmiştir. NGT, herhangi bir konuda, konuyla ilgili ve deneyim sahibi olan bir grubun tüm üyelerinin, konu ile ilgili görüşlerini belirleyip “fikirler” listesini öncelik sırasına göre listelemeye yarayan bir tekniktir. NGT, odak grup tartışmasına benzer bir şekilde, herhangi bir konuda 9–12 kişiden oluşan grubun görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yürütülen bir tekniktir (Siemer, 2001) NGT çalışmasında 30 kişilik grup okul yönetiminin beş işlevine göre alt gruplara ayrılarak, kendi alanlarında karşılaşılan sorunları belirlemişlerdir. Daha sonra tüm grup bu sorunlara puanlayarak her bir sorun için öncelik sırası belirlenmiştir. NGT uygulaması sonucuna dayalı olarak geliştirilen anket alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda geliştirilerek son şekli verilmiştir. Anket 8 boyutta toplam 144 maddeden oluşmaktadır.

Verilerin Analizi

Okul müdürlerinin her bir boyutta karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinin önem ve öncelik sırasını belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmıştır. Ankette belirtilen görüşlerin aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesinde 1.00–1.79 aralığı için *hiç sorun değil*; 1.80-2.59 aralığı için *küçük bir sorun*; 2.60-3.39 aralığı için *orta derecede sorun*; 3.40-4.19 aralığı için *ciddi bir sorun*; 4.20-5.00 aralığı için ise *çok ciddi bir sorun* seçenekleri esas alınmıştır. Analiz sonuçlarına göre anketin sekiz boyutunda aritmetik ortalaması 3.40 ve üzerinde (ciddi bir sorun ile çok ciddi bir sorun) olan yalnızca beş konu alınarak tablolastırılmış ve yorumlanmıştır.

BULGULAR

Okul Müdürlerinin Görev Alanları ve Bu Alanlarda Karşılaştıkları Sorunlar

Okul müdürlerinin “eğitim- öğretim”, “öğrenci hizmetleri”, “personel hizmetleri”, “genel ve idari hizmetler”, “okul bütçesi” ve okul dışı kaynaklı konularda en fazla karşılaşılan beş temel sorun önem sırasına göre aşağıda Tablo1’de verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, Türkiye’de ilköğretim okulu müdürleri en çok sırasıyla okul bütçesi ($\bar{X}=4.3$), genel ve idari hizmetler ($\bar{X}=4.1$), okul dışı kaynaklı sorunlar ($\bar{X}=3.9$), personel hizmetleri ($\bar{X}=3.8$), öğrenci hizmetleri ($\bar{X}=3.7$), ve eğitim ve öğretim ($\bar{X}=3.6$) ile ilgili konularda sorun yaşamaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin **bütçe konusunda** aynı ortalama ile en fazla sorun yaşadıkları üç konu; okulun özerk bir bütçesinin olmaması ($\bar{X}=4.5$), devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması ($\bar{X}=4.5$), maddi kaynak yetersizliğidir ($\bar{X}=4.5$). Okul müdürleri ikinci önemli sorun kaynağı olarak **genel ve idari hizmetler** alanında “sınırlı kaynakla okulu yönetmeye çalışmak” ($\bar{X}=4.3$), “aşırı kırtasiyecilik” ($X=4.2$) ve “öğrencilerden katkı payı adı altında para toplama” ($\bar{X}=4.2$) konularında sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Müdürler üçüncü önemli sorun kaynağı olarak **okul dışı kaynaklı** ($\bar{X}=3.9$) özellikle de ailelerden kaynaklı sorunları görmektedir. Okul dışı kaynaklı sorunlar arasında ise ailelerin sosyo-ekonomik düzeylerinin düşük olması ($\bar{X}=4.2$) ile velilerin okula ve eğitime karşı ilgisizliği ($\bar{X}=3.9$) en önemli sorunlar olarak belirlenmiştir. Üçüncü önemli sorun alanı olarak müdürler **personel hizmetlerini** görmektedir. Bu alanda en fazla karşılaşılan sorunlar ise “eğitici olmayan (özellikle hizmetli) personelin azlığı” ($\bar{X}=4.3$), ve “öğretmen sayısının (özellikle branş öğretmeni) yetersizliği” ($\bar{X}=3.9$). Okul müdürleri **öğrenci hizmetleri** ile ilgili olarak ise “sorunlu öğrencilerin velilerinin ilgisizliğini” ($\bar{X}=4.0$) bu alanda en önemli sorun olarak belirtmişlerdir. Müdürler, **eğitim ve öğretim alanında** karşılaşılan en önemli sorunu

“sosyal ve kültürel etkinlikler için kaynak yetersizliği” ($\bar{X}=3.9$) ve “özel eğitime gereksinimi olan öğrencilerle ($\bar{X}=3,7$) ilgili konularda yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 1: Okul Müdürlerinin Görev Alanları ve Bu alanlarda Karşılaştıkları En Önemli Sorunlar

Görev Alanı	Okulda Yönetsel Alanlara Göre Karşılaşılan Yönetim Sorunları	N=165	
		\bar{X}	S
Eğitim ve Öğretim	1. Sosyal ve kültürel etkinlikler için kaynak yetersizliği	3,9	1,17
	2. Özel Eğitime gereksinimi olan öğrenciler	3,7	1,15
	3. Boş geçen dersler	3,5	1,45
	4. Sosyal kulüplerin işlevsizliği	3,5	1,12
	5. Derslerin etkili-verimli işlenmemesi	3,4	1,28
	Genel ortalama	3.6	
Öğrenci Hizmetleri	6. Sorunlu öğrencilerin velilerinin ilgisizliği	4,0	1,12
	7. Okula ve derse karşı ilgisizlik	3,6	0,92
	8. Öğrenci motivasyonunun düşüklüğü	3,6	0,89
	9. Yetersiz rehberlik ve yönlendirme hizmeti	3,6	1,19
	10. Olumsuz Öğrenci davranışları (saygı kılık kıyafet, küfür) ile uğraşmak	3,5	1,15
	Genel ortalama	3.7	
Personel Hizmetleri	11. Eğitici olmayan (özellikle hizmetli) personelin azlığı	4,3	0,92
	12. Öğretmen sayısının (özellikle branş öğretmeni) yetersizliği	3,9	1,04
	13. Öğretmenlerin rehberlik hizmetlerinde yetersizliği	3,7	1,15
	14. İş doyumunu ve motivasyonu düşük öğretmenle ilgilenmek	3,6	1,14
	15. Öğretmen performanslarının düşük olması	3,6	1,26
	Genel ortalama	3.8	
Genel ve İdari Hizmetler	16. Sınırlı kaynakla okulu yönetmeye çalışmak	4,3	0,94
	17. Aşırı kırtasiyecilik	4,2	1,00
	18. Öğrencilerden katkı payı adı altında para toplama	4,2	1,18
	19. Fazla iş yükü ve stres	4,0	1,20
	20. Aynı anda birçok işle uğraşmak zorunda kalmak	3,8	1,14
	Genel ortalama	4.1	
Okul Bütçesi	21. Okulun özerk bir bütçesinin olmaması	4,5	0,87
	22. Devlet bütçesine sağlanan eğitim katkılarının okullara yansıtılmaması	4,5	0,89
	23. Maddi kaynak yetersizliği	4,5	0,92
	24. Aynı anda birçok işle uğraşmak zorunda kalmak	4,2	1,08
	25. Küçük bakım, onarım, donanım giderlerini karşılamak	4,0	1,16
	Genel ortalama	4.3	
Okul Dışı Kaynaklı	26. Öğrenci velilerinin sosyo-ekonomik düzeylerinin düşük olması		
	27. Velilerin eğitime ve okula karşı ilgisizliği	4,2	1,04
	28. Velilerin eğitime destek konusunda isteksizliği	3,9	0,99
	29. Veliler arasında işbirliği eksikliği	3,9	1,05
	30. Öğrenci velilerinin okula gelmemeleri	3,9	1,06
	Genel ortalama	3.9	

Bu bulgular alanda yapılan diğer araştırma (Gümüşeli, 2001; Sarıca, 2006; Babaoğlu, 2006) bulguları ile paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarında, Türkiye’de eğitime yeterince kaynak aktarılmadığını ve birçok sorunun kaynağının nitelik olarak ekonomik olduğu belirtilmektedir.

Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunların Kaynakları, Çözüm Önerileri ve Olası Destek Stratejileri

İlköğretim okulu müdürlerinin karşılaştığı sorunların kaynakları, bunlar için olası çözüm önerileri ve destek stratejileri aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Karşılaştığı Sorunların Kaynakları, Çözüm Önerileri ve Olası Destek Stratejileri

Boyutlar	Anket maddeleri	N=165	
		\bar{X}	S
Sorun Kaynakları	1. Okul müdürü atamalarında liyakat ilkelerine uyulmaması	4,7	0,74
	2. Bütçe ve diğer kaynaklardan eğitime ayrılan paranın okullar arasında eşit olarak dağıtılmaması	4,5	0,76
	3. Okul Müdürlerinin görev ve rollerinin karmaşıklığı	4,3	0,87
	4. Okul müdürlerine yeterli eğitim mesleki gelişim desteğinin sağlanamaması	4,2	0,95
	5. Göreve başlamadan önce okul yönetimi konusunda eğitim almamış olmak	4,1	1,14
Çözüm Önerileri	6. Okul harcamalarının şeffaf olarak yapılmalı ve harcama komisyonlarında velilere de görev verilmelidir	4,5	0,57
	7. Yerel yönetimler, okulda bulunan öğrenci sayısına göre okullara kaynak aktarmalıdır.	4,7	0,58
	8. Okullar eğitim alanları açısından benzer standartlara kavuşturulmalıdır.	4,7	0,78
	9. Okulların özerk bir bütçesi olmalıdır.	4,6	0,80
Destek Stratejileri	10. Müdürler eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim yapmaları için desteklenmelidir.	4,8	0,60
	11. Göreve başlamadan önce okul yönetimi ile ilgili doküman desteği sağlanmalıdır.	4,6	0,64
	12. Okul müdürleri arasında destek ağı (internet, toplantı vb) oluşturulmalıdır.	4,6	0,59
	13. Belli aralıklarla okul müdürlerinin destek gereksinimleri saptanmalıdır.	4,5	0,56
	14. Göreve başlamadan önceki yıl uyum kursları/konferansları düzenlenmelidir.	4,5	0,65

Sorun kaynakları olarak okul müdürleri ilk sırada “okul müdürü atamalarında liyakat ilkelerine uyulmaması” ($\bar{X}=4.7$) ile “bütçe ve diğer kaynaklardan eğitime ayrılan paranın okullar arasında eşit olarak dağıtılmaması” ($\bar{X}=4.5$) konularını belirtmişlerdir. İlköğretim okulu müdürleri karşılaşılan **sorunların çözümü** ile ilgili olarak “yerel yönetimlerin, okulda bulunan öğrenci sayısına göre okullara kaynak aktarması”, ($\bar{X}=4,7$), “okulların eğitim alanları açısından benzer standartlara kavuşturulması” ($\bar{X}=4,7$), “okulların özerk bir bütçesi olması” ($\bar{X}=4,6$) ve “okul harcamalarının şeffaf olarak yapılması bunun için harcama komisyonlarında velilere de görev verilmesi” ($\bar{X}=4,5$) yönünden görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri karşılaştıkları sorunların çözümü için belirtilen **destek stratejileri** arasında en önemli olarak “müdürlerin eğitim yönetimi alanında lisans üstü eğitim yapmaları için desteklenmesi” ($\bar{X}=4.8$), “göreve başlamadan önce okul yönetimi ile ilgili doküman desteği sağlanması” ($\bar{X}=4.6$), “okul müdürleri arasında bir destek ağının (internet, toplantı vb) oluşturulması” ($\bar{X}=4.6$), “belli aralıklarla okul müdürlerinin destek gereksinimlerinin saptanması” ($\bar{X}=4.5$) ve “göreve başlamadan önceki yıl uyum kursları/konferansların düzenlenmesi” ($\bar{X}=4.5$) gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin yönetsel görevlerini etkili olarak yerine getirmeleri için, göreve yeni başladıklarında ve görev süresince belli destekler sağlanmalıdır. Dunning’in (2000) çalışmasında bazı müdürlerin belirttiği gibi, müdürlerin yönetim alanlarında sorun yaşamaları, belli bir noktaya kadar müdürlüğün içsel karmaşıklıklarına ve sorunun doğasına bağlanabilir. Diğer yandan, bazı müdürler bunu “işe yetersiz hazırlık”a bağlamışlardır. Bolam vd. (2000) müdürler tarafından tecrübe edilen zorlukları müdürlerin rolü ve görevlerindeki karmaşıklık, dış talep ve baskılar, hem atamadan önce hem de sonra eğitim ve desteğe yetersiz erişim olmak üzere üç etkene bağlamaktadır. İngiltere’de göreve yeni başlayan müdürlerine Yerel

Eğitim Otoritesi (LEA) el kitabı (Earley vd. 1990); yerel teknik uzmanlığa erişimi desteklemek için çalıştaylar dzenlenmesi (Parkay ve Currie, 1992), kuk-grup eğitimi (Blandford ve Squire, 2000) deneyimli müdürleri izleme olanakları sağlanması (Draper ve McMichael, 1998) ve yerel kurslara katılma olanakları (Baker, 1992) gibi destekler sağlanmaktadır.

SONUÇ ve TARTIşMA

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu müdürlerinin görev alanları ve bu alanlarda karşılaştığı yönetsel sorunlar ile sorunların kaynaklarını belirleyerek bu sorunlara ilişkin destek stratejilerini okul yöneticilerinin bakış açısından ortaya koymaktır. Araştırma bulguları okul müdürlerinin okul bütçesi, genel ve idari hizmetler, personel hizmetleri, ğrenci hizmetleri, eğitim ve ğretim ve okul dışından kaynaklı görev alanlarıyla ilgili olarak birçok konuda sorun yaşadıklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin karşılaştığı sorunlar arasında önceliği okul bütçesi ile genel ve idari hizmetlerin yönetimine ilişkin sorunlar almakta; bunu nc sırada okul dışı kaynaklı konuların yönetimine ilişkin sorunlar, dördüncü sırada personel hizmetlerinde yaşana sorunlar, beşinci sırada ğrenci hizmetleri ile ilgili yaşanan sorunlar izlemektedir. En az sorun yaşanan görev alanı ise eğitim ve öğretimin yönetimi alanıdır. Araştırma bulguları daha önce alanda yapılan araştırma bulguları (Gümüşeli, 2001; Sarice, 2006) ile paralellik göstermektedir

Okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların başında kaynak sorunu gelmektedir. Yıllardan beri kaynak yetersizliği Türk eğitim sisteminin en temel sorunlarından bir olmuş ve olmaya devam etmektedir. Son yıllarda kamu sektörleri arasında GSMH'den en fazla pay eğitime ayrılrsa da eğitim sisteminin sorunlarını zelmeye yetmemiştir. Eğitim sisteminin sorununu zelmeyi tek başına kaynak yetersizliğine bağlamak da doğru değildir. Eğer yle olsaydı, ABD, İngiltere, Fransa, Almanya gibi gelişmiş ülkelere bakıldığında, bu ülkeler eğitime önem vermelerine ve oldukça fazla kaynak aktarmalarına rağmen eğitim sistemlerinin sorunlarını zememişlerdir. Gümüşeli'nin (2001) belirttiği gibi, 1997 yılında uygulamaya başlanılan sekiz yıllık zorunlu eğitime katkı payı adı altında yürürlüğe konulan vergilere rağmen; denek yetersizliği ve buna bağlı olarak fiziki kapasite, araç gereç yetersizliği sorun olmaya devam etmektedir. Geçmiş yıllarda da sorun olarak görülen yeterli sayı ve nitelikte ğretmen eksikliği, ğrenci başarılarının düşük olması ve okullarda şiddet gibi sorunlar güncelliğini korumaktadır. Francis Bacon paranın gübreye benzediğini, etrafa saılmadığı sürece işe yaramadığını söylemişti (Handy, 1997). Bu nedenle eğitime ayrılan kaynakların eğitimin sorun yaşanan öncelikli alanlarına aktararak kullanılması gerekmektedir. Okullar eğitim ve öğretimin üretildiği temel alt sistemler olmasına rağmen okul yönetimleri yıllardır sınırlı kaynakla okullarını yönetmeye çalışmaktalar.

İlköğretimin parasız ve zorunlu olduğu ifadesi ulusal ve uluslararası sözleşmelerde yer almasına rağmen, devletin ilköğretime ayırdığı parasal kaynakların yetersiz olması doğrudan ve ya dolaylı olarak okulların sorunu haline gelmekte ve okul yöneticilerini de bu nedenle doğrudan ve ya dolaylı olarak ilgilendirmektedir. Hatta okulların kaynak sorunu velilerden toplanan katkı payları ile zmlenmeye çalışılmaktadır. Bunun sonucunda okul yönetimleri ve veliler karşı karşıya gelmektedir. Örneğin, eğitim ğretim yılının başladığı ve ğrenci kayıtlarının yapıldığı dönemde bakanlık yetkilileri bir yandan okul yönetimlerine kayıt parası alınmayacağını ancak isteyen velilerden bağış alınabileceğini belirtirken, öte yandan okullara su, elektrik, telefon, gaz, temizlik gibi cari giderlerini karşılayacak parayı aktarmamaktadır. Okul yöneticileri cari giderlerini karşılamak için velilerden okula bağış yapmalarını istemek zorunda bırakılmaktadır. şikyet durumunda ise okul müdürü hakkında soruştırma açılmaktadır. Bu nedenle hakkında soruştırma açılan okul müdürlerinin sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Okul müdürlerinin sorunlarını dinleyen bir bakanın, okullara daha fazla kaynak aktarılmasını isteyen okul müdürlerine “parayı verdikten sonra okulu herkes yönetir” söylemi okul müdürlerinin bu konuda sıkıntı yaşadıklarının ve yaşamaya devam edeceklerinin açık bir göstergesidir

Müdürlerin karşı karşıya kaldığı diğer bir sorun ise eğitici olmayan (hizmetli-memur) personel ile özellikle branş ğretmeni sayılarının yetersizliğidir. Türkiye'de tüm branşlarda ihtiyaç duyulan ğretmen aı ile ilgili sağlıklı bir veri bulunmamaktadır. MEB olası tepkileri azaltmak için kesin bir sayı söylemezken görsel basında bu sayının 100.000–150.000 arasında değiştiği görülmektedir. Örneğin (Adıbelli, 2009) Türkiye'de 135 bin ğretmen açığı olduğunu tespit ettiklerini söylerken, Milli Eğitim Bakanlığı (2009) İç Denetim Faaliyet Raporu'nda 133 bin 317 ğretmen açığı olduğu vurgulanmaktadır. Bakanlığın raporunda, mevcut norm hesaplama ltlerine göre sistemde olması gereken ğretmen sayısının 717 bin 824 olduğu; buna rağmen mevcut ğretmen sayısının 584 bin 507'de kaldığı belirtilmektedir. Bu durum öğrencilere

sağlıklı ve güvenli bir ortamda etkili bir eğitim öğretim hizmetinin sunulmasının önündeki en büyük engellerden birisidir.

Okul yöneticilerinin karşılaştığı sorunların kaynaklarından biri merkez örgütünün eğitim politikaları ile plan ve uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Bunlar arasında Başaran'ın (2008) eğitimin ucuza mal edilmesine karşılık eğitimin niteliğini düşüren sorunlar olarak gördüğü ikili, üçlü vb. öğretim uygulamaları, kalabalık sınıflar, ezberci öğretim, uzmanlığı dışlama, niteliksiz eğitim iş göreni ve eğitim iş göreninin ucuza çalıştırılması gibi uygulamaları saymak mümkündür.

Okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunları merkezden ve yerel düzeyde destek almadan çözebilmeleri çok zordur. Bu nedenle okul müdürlerine merkezden ve yerel düzeyde destek sağlanması önemlidir. Bazı araştırmacılar, mevcut ve özellikle göreve yeni başlayan müdürlere oldukça farklı becerileri kazandırmayı hedefleyen eğitim programlarıyla (Parkay ve Currie, 1992) ve katılımcıların ihtiyaçlarına göre dikkatlice yapılandırılmış kurslar (Weindling ve Earley, 1987) ve gerçek yaşam deneyimlerine ve “günlük kaygılara” tabi tutularak (Daresh, 1986; Webster, 1989) desteklenmesi gerektiğini önermektedirler. Okul müdürlerine destek amaçlı düzenlenecek kurslarda performans yönetimi, değişim yönetimi ve sorun çözme gibi etkili yönetim teknikleri (Earley et.al., 1990; Newton, 2001; Parkay ve Currie, 1992); kişiler-arası beceriler veya “insanları yönetme” becerileri; insan ilişkileri ve halkla ilişkiler (Daresh, 1986; Webster, 1989); bakım kurma ve farklı değerler ve becerilere sahip personelin güdülenmesi (Newton, 2001); öğretmeni değerlendirme (Daresh, 1986); çatışma çözümü (Daresh, 1986; Webster, 1989); finans ve bütçe konuları (Daresh, 1986; Parkay et.al., 1992; Newton, 2001); performansla ilgili verileri yorumlama (Newton, 2001); yasal mevzuat (Daresh, 1986; Parkay et.al., 1992; Newton, 2001); çocuklar, veliler ve toplumun diğer üyeleriyle çalışma (Parkay et.al., 1992; Newton, 2001); denetime hazırlanma (Newton, 2001); stres yönetimi programları (Parkay ve Rhodes, 1992) gibi konulara yer verilebilir.

Sonuç olarak, sorunlu bir ortamda çalışan okul yöneticisinin verimsizliğinin sonuçları, öğretmenleri, öğrencileri, aileleri ve tüm toplumu etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde önemli yeri olan okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlara okullarda hangi durumların neden olduğunun ortaya çıkarılması, bu sorunlarla başa çıkmayı kolaylaştıracak önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu sorunların çözümü için öncelikle MEB okullara yeterli kaynak aktarmalı ve bu kaynağın nasıl harcanacağına ise okul yönetimleri karar vermelidir. Okul yönetimleri kaynakları etkin ve verimli kullanmak için okulun öncelikli alanları ile bu alanlarda karşılaşılan sorunları belirlemelidir. Daha sonra müdür ve öğretmenler, okulda küçük gruplar kurarak sorunlar üzerinde rol oynayan faktörleri belirleyerek mücadele için ortak stratejiler geliştirmelidir. Ancak, mevcut okul müdürlerinin birçoğunun yönetim alanı bilgi ve becerisine sahip olmadan ve vekil olarak bu görevi yürüttükleri bir eğitim sisteminde kısa dönemde bu sorunların giderilmeyeceği de bir gerçektir.

KAYNAKÇA

- Adıbelli, Y. (2009, 02 21). Türkiye’de 135 bin öğretmen açığı var. 21, 2009 tarihinde <http://www.haberx.com/turkiyede.aspx>. adresinden alındı
- Babaoğlu, E. (2006). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişliğin bazı değişkenlere göre araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim fakültesi dergisi*, 55-67.
- Bakanlığı, M. E. (2009). *MEB 2009 İç Denetim Faaliyet Raporu*. Ankara: MEB.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bergan, J. v. (1990). Behavioural consultation. *NASSP Bulletin*, 85 (626), 626.
- Bolam, R. M. (1993). *Effective Management in Schools a report for the Department for Education via the School Management Task Force Professional Working Party*. London: HMSO.
- Bransford, J. v. (1984). *The Ideal Problem Solver*. New York.: Freeman.
- Bursalıoğlu, Z. (1997). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA.
- Daresh, J. C. (1986). Support for beginning principals. first hurdles are highest. *Theory Into Practice*, 168.
- Daresh, J., & ve Male, T. (2000). Crossing the border into leadership: experiences of newly appointed British headteachers. *Educational Management Administration Leadership*, 89-101.
- Draper, J. M. (2000). Contextualising new headship. *School Leadership & Management*, 20 (4), 459-73.
- Dunning, G. (1996). Management problems of new primary headteachers. *School Organisation*, 111-128.

- Earley, P., Baker, L. ve Weindling, D. (1990). *'Keeping the Raft Afloat': Secondary Headship Five Years on*. Slough: NFER.
- Francis, D. (1990). *Effective Problem Solving*. London: Routledge.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). *Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri Çalışma Ortam ve Koşulları, Sorunları, Bireysel ve Mesleki Özellikleri*. İstanbul: İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayın No: YTÜVAK.FE.DK-2002-2003.
- Handy, C. (1997). *The hungry Spirit, Beyond Capitalism-A Quest for Purpose in the Modern World*. London: Hutchinson.
- Jackson, K. (1975). *The Art of Problem Solving*. London.: Heinemann.
- Julian, D. (1994). Planning for collaborative neighborhood problem-solving: a review of the literature. *Journal of Planning Literature*, 3-11.
- Kepner, C. V. (1986). *The Rational Manager (Boston, MA, Kepner Tregoe)*. Boston: Kepner-Tregoe.
- Leithwood, K. v. (1989). Expertise in principals' problem solving. *Educational Administration Quarterly*, 126-161.
- Levine, M. (1988). *Effective Problem Solving*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Male, T. (2001). Is the national professional qualification for headship making a difference?. *School Leadership and Management*, 463-477.
- Margerison, C. (1974). *Managerial Problem Solving*. London: McGraw Hill.
- McCall, I. V. (1990). *Communication Problem Solving*. Chichester: Wiley.
- NCSL. (2003). *Issues for Early Headship-Problems and Support Strategies*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Newton, P. (2001). *The Headteachers' Leadership and Management Programme (HEADLAMP) Review*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Parkay, F.W. ve Currie, G. (1992). 'Sources of support for the beginning principal.' In: Parkay, F.W. ve Hall, G.E. (Eds) *Becoming a Principal: the Challenges of Beginning Leadership*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Parkay, F.W., Currie, G.D. ve Rhodes, J.W. (1992). 'Professional socialization: a longitudinal study of first-time high school principals', *Educational Administration Quarterly*, **28**, 1, 43-75.
- Sammons, P. V. (1995). *Key characteristics of effective schools a review of school effectiveness research. A Report by the Institute of Education for the Office for Standards in Education*. London: OFSTED.
- Sarıca, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seikaly, L. (2007). Indicators for effective principal leadership in improving student achievement. *School Improvement in Maryland*. Australia.
- Siemer, W. C. (2001). Methods of inquiry: Some basics for the manager. T. D.J. Decker, & W. Brown içinde, *Human dimensions of wildlife management in North America*. (s. 375-400). Bethesda.: MD: The Wild.
- Southworth, G. (1995). *Looking into Primary Headship*. Lewes: Falmer Press.
- Webster, W. (1989). *The New Principal: Learning About Your School and Community*.: Bloomington: Phi Delta Kappa.
- Weindling, D. ve Earley, P. (1987). *Secondary Headship: the First Years*. Windsor: Nfer-Nelson Publishing Co.UK.
- Whitaker, K. (1996). Exploring causes of principal burnout. *Journal of Educational Administration*, 60-71.