

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN KARŞILAŞTIĞI YÖNETSEL SORUNLAR VE YÖNETSEL SORUNLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ*

Ali Rıza ERDEM**

ÖZET

İlköğretim kurumları yönetmeliğine göre ilköğretim okullarının 1–5 inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri ilköğretim okullarının 1.2.3.4.5. sınıflarında öğrencileri sınıf esasına göre eğitim-öğretim yaptırmaktadır. Bu araştırmanın amacı sınıf öğretmenlerinin yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşlerini ortaya koymaktır. Denizli merkezinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden 301’i random ve tabakalama yoluyla seçilerek örnekleme alınmıştır. Araştırmada veriler geliştirilen likert tipli anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre

1. Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlara katılma konusundaki görüşlerine göre yönetsel sorunların ilk üçü sırasıyla “Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması”, “Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması” ve “Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması”dır.

2. Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma konusundaki görüşleri görüşlerine göre sık karşılaşılan yönetsel sorunlardan ilk üçü sırasıyla “Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması”, “Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması” ve “Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması”dır.

3. Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşlerine göre performanslarını en çok etkileyen yönetsel sorunların ilk üçü sırasıyla “Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması”, “Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması” ve “Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması”dır.

4. Sınıf öğretmenlerinin verilen a) yönetsel sorunlara katılma b) yönetsel sorunlarla karşılaşma c) yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri 1) cinsiyetine 2) görev yapılan okulun türüne 3) yaşına 4) eğitim durumuna 5) öğretmenliği seçme nedenine 6) öğretmenliği yapmaktan memnuniyete 7) seçme şansı olsa öğretmenlik mesleğini yine seçmeye 8) hizmet içi eğitim kurslarına katılmasına 9) hizmet içi eğitim kurslarına katılma şekline 10) bilimsel /mesleki kongre, toplantı ve konferanslara katılmasına 11) eğitim sendikasına üyeliğine 12) herhangi bir dernek üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Anahtar Kelimeler: sınıf öğretmeni, yönetsel sorunlar, performans, görüş

ABSTRACT

According to the instruction on primary school institutions, primary school teaching is the staple factor, between 1st and 5th years. They offer teaching service to the students who are at

* 21–22 Haziran 2007 tarihleri arasında Eğitim Yöneticileri ve Eğitim Deneticileri Derneği (EYED-DER) tarafından, Ankara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Araştırma ve Uygulama Merkezi’nde düzenlenen “Eğitim Yönetimini Yeniden Düşünmek” Kongresinde Sözlü Bildiri olarak sunulmuştur.

** Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi

their 1st 2nd 3rd 4th and the 5th year according to class teaching. The aim of that study is to put primary school teacher's opinion forward about managing problems and their effects on performance. Of the primary school teachers who perform at private or the state's primary schools in Denizli, 301 teachers were chosen randomly and plaging. The data was collected by the poll which is called "likert type". The results are as following:

1. The first three terms (in order), on the questions of managing problems which are declared by primary school teachers, are that schools' administration makes teachers collect money in the mane of the school and that the teachers' opinions about decision make on their aren't taken into consideration by the administration and that schools ' administration departments don't owe a virtual system of objective performance system

2. The first three terms (in order), on the face of managing problems, which are declared by primary school teachers, are that schools' administration makes teachers collect money in the mane of the school and that teachers' opinions about decision make on their aren't taken into consideration by the administration and the last one is that the school administrations don't have a virtual system performance

3. According to the views on teacher's performance and its effects on their performance, the questions are as follows in order: Teachers' opinions about decision make on their aren't taken into consideration by the administration and the schools administration departments make teachers collect money in name of the school and the school administration departments don't have a virtual system of performance.

4. The choices of primary school teachers on the given list are as follow a) take participation in managing issues b) facing managing matters c) their opinions about the effects of managing matters to their performance there are no remarkable different twelve points on 1) according to their genders, 2) type of the school 3) to their ages 4) level of education 5) the reason why to choose teaching profession 6) satisfaction with performing the teaching profession 7) rechoose the same profession if possible again 8) attending the institutional courses 9) type of attending such courses 10) attending certain activities such as scientific or professional congress, meetings and conferences 11) the membership to any education union 12) the membership to any association

Keywords: Primary teacher, management matters, performances, opinion

GİRİŞ

Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenlik, devletin eğitim ve öğretim etkinliklerini yürüten ve eğitim ve öğretim kurumlarının yönetim görevlerini üstlenen özel bir uzmanlık mesleğidir. Öğretmenlik bıkmadan, usanmadan büyük bir özveri içerisinde sabırla yapılması gereken bir meslektir. Öğretmenlerin temel görevi ulusal ve evrensel değerleri benimseyen ve sorunlara çözüm üreten, millî eğitimin ve alanı ile ilgili ders programlarının amaçlarını davranışa dönüştüren, öğrenmeyi öğrenen bireyleri, her bireyin gereksinimlerini de dikkate alarak yetiştirmektir. Öğretmenler, öğrenmeye rehberlik eder (METK, mad. 43; Aydın, 2007; MEB, 2007). Öğretmenler görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlüdürler.

Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlar ve Yönetsel Sorunların Performansı Konusundaki Görüşleri

Sınıf Öğretmeni

İlköğretim kurumları yönetmeliğine göre ilköğretim okullarının 1–5 inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri ilköğretim okullarının 1.2.3.4.5. sınıflarında öğrencileri sınıf esasına göre eğitim-öğretim yaptırmaktadır. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine göre eğitim-öğretim verdiği sınıfın öğrencileriyle daha çok zaman geçirmektedir. Ayrıca sınıf öğretmenleri okuttuğu sınıfı 1. sınıftan alarak 5. sınıfa kadar okutabilmektedir. Bu aynı zamanda sınıf öğretmenin öğrencinin kişiliğinin oluşumuna etki yapması açısından da önemlidir.

2006–2007 öğretim yılında ilköğretimde 381.354 ‘ü resmi, 21.475’i özel olmak üzere toplam 402.829 öğretmen görev yapmaktadır (MEB, 2006). Milli eğitimde görev yapan öğretmenler içinde en büyük kesimi “sınıf öğretmenleri” oluşturmaktadır.

Sınıf Öğretmenlerinin Yönetsel Sorunları

Diğer öğretmenlik alanlarında olduğu gibi sınıf öğretmenliği alanında görev yapan öğretmenlerin de “*yönetsel*” sorunları vardır. ***Bu sorunlar temelde diğer öğretmenlik alanlarından çok farklı değildir.*** Bu sorunlar okul yönetiminin işleyişi ve okul yöneticisi-öğretmen ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin karar sürecine katılması, okul yönetiminin öğretmenlerin eleştiri ve önerilerine açık olması, objektif kriterlere göre performans değerlendirmesinin yapılması, öğretmenlerin güdülenmesi, yönetsel ve kişisel sorunlarının çözümünde okul yönetiminin aktif rol oynaması konularında sorunlar meydana gelmekte ve bu sorunlar öğretmenlerin performanslarına olumsuz etki yapmaktadır.

Sınıf öğretmenlerinin kendilerine verilen görevleri yerine getirirken ve okul yönetimiyle olan ilişkilerinde neleri yönetsel sorun olarak gördüklerinin ve bu yönetsel sorunların performansına etkileme derecesinin bilinmesi, performansına en çok etki eden yönetsel sorunların öncelikle çözülmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Problem Cümlesi

Sınıf öğretmenlerinin yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri nedir? (Denizli İli örneği)

Alt problemler

1. Sınıf öğretmenlerinin verilen a)yönetsel sorunlara katılma b) yönetsel sorunlarla karşılaşma c) yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri nedir?

2. Sınıf öğretmenlerinin verilen a)yönetsel sorunlara katılma b) yönetsel sorunlarla karşılaşma c) yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri 1) cinsiyetine 2) görev yapılan okulun türüne 3) yaşına 4) eğitim durumuna 5) öğretmenliği seçme nedenine 6) öğretmenliği yapmaktan memnuniyete 7) seçme şansı olsa öğretmenlik mesleğini yine seçmeye 8) hizmet içi eğitim kurslarına katılmasına 9) hizmet içi eğitim kurslarına katılma şekline 10) bilimsel /mesleki kongre, toplantı ve konferanslara katılmasına 11) eğitim

sendikasına üyeliğine 12) herhangi bir dernek üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu araştırma “sınıf öğretmenlerinin yönetsel sorunlar ve yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri” ni ortaya koymaya yönelik “betimsel” bir çalışmadır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Denizli ili belediye sınırları içerisinde görev resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrende 1332 si resmi, 102 si özel ilköğretim okullarında olmak üzere toplam 1434 sınıf öğretmeni bulunmaktadır.

Evrendekilerin tamamına erişmek mümkün olmadığından evreni temsil eden örneklem seçilerek veriler bu örneklemden toplanmıştır. Evrenden seçilen örneklem 0.5 manidarlık düzeyi esas alınarak seçilmiştir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden 301’i random ve tabakalama yoluyla seçilerek örnekleme alınmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler geliştirilen likert tipli anket yoluyla toplanmıştır. Ankette 20 madde vardır. Kişisel bilgiler açık uçlu sorularla elde edilmiştir. Anket genel bilgiler hariç 3 bölümden oluşmaktadır. Bunlar verilen a) yönetsel sorunlara katılma b) yönetsel sorunlarla karşılaşma c) yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleridir. Her bölümün cevap seçenekleri birbirinden farklıdır. Verilen yönetsel sorunlara katılma bölümündeki cevap seçenekleri (1) Hiç katılmıyorum (2) Katılmama eğilimindeyim (3) Katılma eğilimindeyim (4) Tamamen katılıyorum şeklindedir. Verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma bölümündeki cevap seçenekleri (1) Hiçbir zaman (2) Ara sıra (3) Çoğunlukla (4) Her zaman şeklindedir. Verilen yönetsel sorunların performansına etkisi bölümündeki cevap seçenekleri (1) Hiç (2) Az (3) Çok şeklindedir.

Anket oluşturulurken uzman görüşünden yararlanılmıştır. Ayrıca pilot uygulama yapılarak anket sorularının anlaşılabilirliği istatistikî olarak gözden geçirilmiştir. Örneklem grubuna uygulanan anketin **güvenirliliği** Cronbach Alpha ve Guttman Split-half teknikleriyle denenmiş ve Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,98’dir.

Verilerin Çözümlemesi

Ölçeği uygulanması sonucunda elde edilen verileri çözümlemek için “betimsel istatistik” teknikleri (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, t testi, varyans analizi) kullanılmıştır. Süreksiz olan ölçekteki cevap seçenekleri, istatistiksel işlemlerle elde edilen sonuçların yorumlanabilmesi için geliştirilen bir ölçekle “sürekli” hale getirilmiştir.

Yeni ölçek, verilen seçenekler arasındaki aralık sayısı, cevap seçenek sayısına bölünerek bulunmuştur. Verilen yönetsel sorunlara katılma bölümündeki 3

**Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlar ve Yönetsel Sorunların Performansı
Konusundaki Görüşleri**

aralık 4 seçeneğe bölünmüş (3: 4 = 0.75); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

- 1.00 – 1.75 Hiç katılmıyorum
- 1.76 – 2.50 Katılmama eğilimindeyim
- 2.51 – 3.25 Katılma eğilimindeyim
- 3.26 – 4.00 Tamamen katılıyorum şeklinde yorumlanmıştır.

Verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma bölümündeki 3 aralık 4 seçeneğe bölünmüş (3: 4 = 0.75); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

- 1.00 – 1.75 Hiçbir zaman
- 1.76 – 2.50 Ara sıra
- 2.51 – 3.25 Çoğunlukla
- 3.26 – 4.00 Her zaman şeklinde yorumlanmıştır.

Verilen yönetsel sorunların performansına etkisi bölümündeki 2 aralık 3 seçeneğe bölünmüş (2: 3 = 0.66); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

- 1.00 – 1.66 Hiç
- 1.67 – 2.33 Az
- 2.34 – 3.00 Çok şeklinde yorumlanmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bulguları genel bilgiler ve araştırmada ele alınan alt problemlere göre düzenlenmiştir.

Genel bilgiler

Araştırmaya katılanlara ilişkin genel bulgular tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Genel bulgular

Cinsiyet	F	%	Görev yapılan okul türü	F	%
Kadın	148	48.8	Devlet ilköğretim okulu	275	91.4
Erkek	153	50.2	Özel ilköğretim okulu	26	8.6
Toplam	301	100	Toplam	301	100
Yaş	F	%	Eğitim durumu	F	%
25–35	70	23.3	Öğretmen lisesi	3	1.0
36–45	140	46.5	Eğitim Enstitüsü	66	21.9
46–55	89	29.6	Eğitim Yüksekokulu	77	25.6
56+	2	0.6	Eğitim Fakültesi	111	36.9
Toplam	301	100	Eğitim Sertifikası	2	0.7
			Açıköğretim Fakültesi İlköğretim Lisans Tamamlama	26	8.6
			Fen –Edebiyat Fakültesi	5	1.7
			Mühendislik Fakültesi	3	1.0
			Veterinerlik Fakültesi	1	0.3
			İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	3	1.0

Ali Rıza ERDEM

				Cevapsız	4	1.3
				Toplam	301	100
Öğretmenliği seçme nedeni	F	%		Öğretmenlik mesleğini yapmaktan memnuniyet	F	%
İdealimdeki meslek olduğu için	188	62.5		Memnunum	276	91.7
İstemeyerek seçtim	30	10.0		Memnun değilim	25	8.3
Bir meslek sahibi olmak için seçtim	69	22.9		Toplam	301	100
Toplumdaki statüsü için seçtim	9	3.0				
Cevapsız	5	1.7				
Toplam	301	100				
Şu anda seçme şansım olsa	F	%		Hizmet içi eğitim kursuna katılma	F	%
Yine öğretmenlik mesleğini seçerdim	233	77.4		Evet	268	89.0
Başka meslek seçerdim	66	21.9		Hayır	31	10.3
Cevapsız	2	0.7		Cevapsız	2	0.7
Toplam	301	100		Toplam	301	100
Hizmet içi eğitim kurslarına	F	%		Bilimsel / mesleki kongre, toplantı ve konferanslara katılma	F	%
Kendi isteğimle katıldım	198	65.8		İlgimi çekmiyor	29	9.6
Yönetimin istemesiyle katıldım	69	22.9		Haberim olmuyor	71	23.6
Cevapsız	34	11.3		Yönetim izin vermiyor	1	0.3
Toplam	301	100		Kendi kişisel gayretim ile takip ediyorum	158	52.5
				Zamanım, fırsatım olmuyor	11	3.7
				İlgimi çekerse katılıyorum	7	2.3
				Zamanı uymuyor	2	0.7
				Yönetim bilgilendirmiyor	1	0.3
				Bazen katılıyorum	3	1.0
				Cevapsız	18	6.0
				Toplam	301	100
Eğitim sendikası üyeliği	F	%		Herhangi bir dernek üyeliği	F	%
Evet	166	55.1		Evet	72	23.9
Hayır	98	32.6		Hayır	176	58.5
Üye olmayı düşünüyorum	8	2.6		Üye olmayı düşünüyorum	23	7.6
Üye olmayı düşünmüyorum	23	7.6		Üye olmayı düşünmüyorum	15	5.0
Cevapsız	6	2.0		Cevapsız	15	5.0
Toplam	301	100		Toplam	301	100

Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlar ve Yönetsel Sorunların Performansı
Konusundaki Görüşleri

Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Araştırmada ele alınan alt problemlere ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

1. alt probleme ilişkin bulgular üç başlık altında ele alınmıştır.

a) Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlara katılma konusundaki görüşleri

Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlara katılma konusundaki görüşleri tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlara katılma konusundaki görüşleri

Sıra no	Soru no	Anket Sorusu	Orta lama	Anlamı
1	14	Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması	2.88	KATILMA EĞİLİMİNDEYİM
2	1	Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması	2.87	
3	2	Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması	2.84	
4	6	Okul yönetiminin ödülleri objektif ölçütlere göre dağıtmaması	2.79	
5	3	Okul yönetiminin öğretmenlerle iletişiminin sağlıklı olmaması	2.69	
6	16	Okul yönetiminin seçme sınıflar oluşturması	2.68	
7	4	Okul yönetiminin kişisel sorunlarının çözümünü yeterince ilgilenmemesi	2.64	
8	12	Okul yönetiminin personeli kaynaştırmak için düzenli olarak yaptığı yemek, çay, gezi gibi sosyal etkinliklerin yetersiz olması	2.63	
9	15	Okul yönetiminin öğretmenler arasında ayırım yapması	2.62	
10	5	Okul yönetiminin yönetsel sorunlarının çözümünü yeterince ilgilenmemesi	2.56	
11	19	Okul yönetiminin öğretmen olarak yaptığım katkıları takdir etmemesi	2.55	
12	7	Okul yönetiminin cezaları objektif ölçütlere göre yapmaması	2.53	

Ali Rıza ERDEM

13	20	Okul yönetiminin gerektiğinde öğretmen olarak beni yüceltmemesi	2.49	KATILMAMA EĞİLİMİNDYİM
14	11	Okul yönetiminin eleştirilere kapalı olması	2.48	
15	9	Okul yönetiminin öğretmen olarak eleştirilerimi dikkate almaması	2.47	
16	8	Okul yönetiminin öğretmen olarak önerilerimi dikkate almaması	2.46	
17	17	Okul yönetiminin öğretmen olarak ihtiyaç duyduğum araç gereci sağlamak için yeterince çaba harcamaması	2.44	
18	13	Okul yönetiminin doğum, evlenme gibi özel günleri hatırlamaması	2.40	
19	18	Okul yönetiminin sınıfımla/ dersimle ilgili çalışmalarında beni yeterince desteklememesi	2.39	
20	10	Okul yönetiminin önerilere kapalı olması	2.36	

Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlara katılma konusundaki görüşlerine göre yönetsel sorunların ilk üçü sırasıyla “Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması”, “Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması” ve “Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması”dır.

b) Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma konusundaki görüşleri

Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma konusundaki görüşleri tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma konusundaki görüşleri

Sıra no	Soru no	Anket Sorusu	Orta lama	Anlamı
1	14	Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması	2.79	ÇOĞUNLUKLA
2	1	Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması	2.69	
3	2	Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması	2.66	
4	3	Okul yönetiminin öğretmenlerle iletişiminin sağlıklı olmaması	2.55	
5	6	Okul yönetiminin ödülleri objektif ölçütlere göre dağıtmaması	2.51	

**Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlar ve Yönetsel Sorunların Performansı
Konusundaki Görüşleri**

6	16	Okul yönetiminin seçme sınıflar oluşturması	2.50	ARA SIRA
7	15	Okul yönetiminin öğretmenler arasında ayırım yapması	2.49	
8	12	Okul yönetiminin personeli kaynaştırmak için düzenli olarak yaptığı yemek, çay, gezi gibi sosyal etkinliklerin yetersiz olması	2.48	
9	19	Okul yönetiminin öğretmen olarak yaptığım katkıları takdir etmemesi	2.47	
10	4	Okul yönetiminin kişisel sorunlarımın çözümüyle yeterince ilgilenmemesi	2.41	
11	5	Okul yönetiminin yönetsel sorunlarımın çözümüyle yeterince ilgilenmemesi	2.39	
12	11	Okul yönetiminin eleştirilere kapalı olması	2.38	
13	17	Okul yönetiminin öğretmen olarak ihtiyaç duyduğum araç gereci sağlamak için yeterince çaba harcamaması	2.37	
14	20	Okul yönetiminin gerektiğinde öğretmen olarak beni yüceltmemesi	2.36	
15	18	Okul yönetiminin sınıfımla/ dersimle ilgili çalışmalarında beni yeterince desteklememesi	2.35	
16	8	Okul yönetiminin öğretmen olarak önerilerimi dikkate almaması	2.32	
17	7	Okul yönetiminin cezaları objektif ölçütlere göre yapmaması	2.31	
18	9	Okul yönetiminin öğretmen olarak eleştirilerimi dikkate almaması	2.30	
19	10	Okul yönetiminin önerilere kapalı olması	2.26	
20	13	Okul yönetiminin doğum, evlenme gibi özel günleri hatırlamaması	2.25	

Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunlarla karşılaşma konusundaki görüşleri görüşlerine göre sık karşılaşılan yönetsel sorunlardan ilk üçü sırasıyla “Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması”, “Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması” ve “Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması”dır.

c) Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri

Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri

Sıra no	Soru no	Anket Sorusu	Ortalama	Anlamı
1	1	Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması	2.22	AZ
2	14	Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması	2.20	
3	2	Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması	2.18	
4	6	Okul yönetiminin ödülleri objektif ölçütlere göre dağıtmaması	2.12	
5	3	Okul yönetiminin öğretmenlerle iletişiminin sağlıklı olmaması	2.11	
6	16	Okul yönetiminin seçme sınıflar oluşturması	2.06	
7	15	Okul yönetiminin öğretmenler arasında ayırım yapması	2.05	
8	19	Okul yönetiminin öğretmen olarak yaptığım katkıları takdir etmemesi	2.04	
9	4	Okul yönetiminin kişisel sorunlarımın çözümüyle yeterince ilgilenmemesi	2.02	
10	20	Okul yönetiminin gerektiğinde öğretmen olarak beni yüceltmemesi	2.00	
11	5	Okul yönetiminin yönetsel sorunlarımın çözümüyle yeterince ilgilenmemesi	1.99	
12	17	Okul yönetiminin öğretmen olarak ihtiyaç duyduğum araç gereci sağlamak için yeterince çaba harcamaması	1.98	
13	12	Okul yönetiminin personeli kaynaştırmak için düzenli olarak yaptığı yemek, çay, gezi gibi sosyal etkinliklerin yetersiz olması	1.96	
14	18	Okul yönetiminin sınıfımla/ dersimle ilgili çalışmalarında beni yeterince desteklememesi	1.95	
15	8	Okul yönetiminin öğretmen olarak önerilerimi dikkate almaması	1.94	
16	7	Okul yönetiminin cezaları objektif ölçütlere göre yapmaması	1.93	
17	11	Okul yönetiminin eleştirilere kapalı olması	1.92	
18	9	Okul yönetiminin öğretmen olarak eleştirilerimi dikkate almaması	1.91	
19	10	Okul yönetiminin önerilere kapalı olması	1.88	
20	13	Okul yönetiminin doğum, evlenme gibi özel günleri hatırlamaması	1.81	

Sınıf öğretmenlerinin verilen yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşlerine göre performanslarını en çok etkileyen yönetsel sorunların ilk üçü sırasıyla “Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların

Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlar ve Yönetsel Sorunların Performansı Konusundaki Görüşleri

alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması”, “Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması” ve “Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması” dır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Sınıf öğretmenlerinin verilen a) yönetsel sorunlara katılma b) yönetsel sorunlarla karşılaşma c) yönetsel sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri 1) cinsiyetine 2) görev yapılan okulun türüne 3) yaşına 4) eğitim durumuna 5) öğretmenliği seçme nedenine 6) öğretmenliği yapmaktan memnuniyete 7) seçme şansı olsa öğretmenlik mesleğini yine seçmeye 8) hizmet içi eğitim kurslarına katılmasına 9) hizmet içi eğitim kurslarına katılma şekline 10) bilimsel /mesleki kongre, toplantı ve konferanslara katılmasına 11) eğitim sendikasına üyeliğine 12) herhangi bir dernek üyeliğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

TARTIŞMA

Araştırmanın bulgularına göre tartışma noktaları şunlar olabilir.

1. Karara katılma. Kararlara katılma, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılmasıdır. Yoksa her çeşit yönetimde olduğu gibi, okul yönetiminde de, aktarılmadığı sürece, karar yetkisi sorumlu yönetici ve makamındır (Bursalıoğlu, 1998). Öğretmenlerin yaptıkları işten doyum elde etmelerini sağlamak, eğitim örgütleriyle bütünleşmelerini sağlamanın yollarından birisi de, hiç şüphesiz öğretmenlerin karara katılımının sağlanmasıdır (Özdemir & Cemaloğlu, 2007). Kocabaş & Gökbaş'ın (2002) araştırmasına göre okul yöneticileri çalışanları karara katma konusunda istekli olduklarını ve mutlak surette kararlar alınırken çalışanların da fikirlerinden istifade edilmesi hususunda büyük bir çoğunlukla bu düşünceye katıldıklarını belirtirken, öğretmenler kararlar alınırken genel olarak bu kararların dışında kaldıklarından katılmanın önemine de inanmamaktadırlar. Yine aynı araştırmaya göre yöneticiler kendileri açısından öğretmenleri karar sürecine katılmalarına imkân verdiklerini düşünmelerine rağmen, öğretmenlerin aynı görüşte değildir. Çalık & Şehitoğlu'nun (2006) araştırmasına göre ilköğretim okulu müdürleri öğretmenleri alınana kararlara yeterince katmamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ “*Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması*” yönetsel sorununu soruna katılma ve sorunla karşılaşmada *ikinci*, sorunun performansına etkisinde *ilk sırada* dile getirmiştir.

“*Okul yönetiminin öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında öğretmenlerin görüşünü almaması*” yönetsel sorununun sınıf öğretmenlerince soruna katılma ve sorunla karşılaşmada *ikinci sırada*, sorunun performansına etkisinde *ilk sırada* belirtilmesi sınıf öğretmenlerinin “*öğretmenleri ilgilendiren kararların alınmasında saf dışı bırakılmalarından dolayı alınan kararları benimsemelerinde ve uygulanmada zorluklar çıkarması olasılığını göstermesi*” açısından çok önemlidir. Okul yönetimi öğretmeni ilgilendiren kararların alınmasında

öğretmenlerin görüşlerine başvurmalı ve alınan kararlarda da öğretmen görüşleri yer almalıdır.

2. Para toplama. Finansmanı sağlamak okul yönetiminin önemli bir sorunudur. Okul yönetimi okulun finansmanını sağlamak için veli ve öğrencilerden öğretmenler aracılığıyla da para toplamaktadır. Fakat bundan okul yöneticileri de memnun değildir. Aksu & Gemici ve İşler'in (2006) yaptıkları araştırmaya göre ilköğretim okulu müdürleri okulun finansmanını sağlamak için öğrenci ve velilerle parasal konularda karşı karşıya gelmekten hiç hoşlanmamaktadır. İlköğretim okulu müdürleri parasal konularla uğraşmayı eğitimci kişilikleriyle bağdaştıramamaktadır. Yine aynı araştırmaya göre bu konuda ilköğretim okulu müdürleri kendilerini "sermayesiz işadami", "tahsilâtçı" gibi metaforlarla kendilerini anlatmaktadır. İlköğretim okulu müdürleri en çok rahatsız eden durum olarak öğrenci ve velilerden para toplamayı görmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ "**Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması**" yönetsel sorununu soruna katılma ve sorunla karşılaşmada *birinci*, sorunun performansına etkisinde *ikinci sırada* dile getirmiştir.

"**Okul yönetiminin öğretmenlere öğrencilerden okul adına para toplattırması**" sorununu sınıf öğretmenlerinin soruna katılma ve sorunla karşılaşmada ilk, sorunun performansına etkisinde ikinci sırada belirtmesi bu sorundan çok rahatsız olduklarını göstermesi açısından çok önemlidir. Okul yönetimi para toplama konusunda öğretmenleri kullanmaktan mümkün olduğu kadar kaçınılmalı ve para toplama işini de okul-aile birlikleri aracılığıyla yapmalıdır.

3. Sorun çözme. İlköğretim okulları da diğer örgütler gibi artan ve karmaşıklaşan sorunlarla karşı karşıyadır. İlköğretim okulu yöneticilerinin birincil görevi okulun amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirebilmek için artan ve karmaşıklaşan sorunları anlama ve çözüm getirmedir. Diğer bir deyişle okul yönetimi/ yöneticileri sorun(lar) üreten değil, sorun(lar)a çözüm üreten olmalıdır. Üstün & Bozkurt'un (2003) araştırmasına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin problem çözme becerileri düşüktür. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticileri "problem çözme becerisi envanteri" nden % 50 'nin altında bir puan almışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ "**Okul yönetiminin kişisel sorunlarının çözümüyle yeterince ilgilenmemesi**" yönetsel sorununu soruna katılmada yedinci, sorunla karşılaşmada onuncu, sorunun performansına etkisinde dokuzuncu

✓ "**Okul yönetiminin yönetsel sorunlarının çözümüyle yeterince ilgilenmemesi**" yönetsel sorununu soruna katılmada onuncu, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde onbirinci sırada dile getirmiştir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi ilköğretim okullarında da sorunların olması kaçınılmazdır. Önemli olan okul yönetiminin sorunları görmesi, anlaması ve çözüm getirebilmesidir. Okul yöneticilerine özellikle öğretmenlerin kişisel, eğitsel yönetsel sorunları başta olmak üzere diğer çalışanların ve öğrencilerin sorunlarını görmeye, anlamaya ve çözmeye istekli ve yeterli olmalıdır. Bu amaçla

**Sınıf Öğretmenlerinin Karşılaştığı Yönetsel Sorunlar ve Yönetsel Sorunların Performansı
Konusundaki Görüşleri**

okul yöneticilerinin sorunları görme, anlama ve çözme yeterliklerini artırıcı kurs, seminer ve konferanslar verilmelidir.

4. İletişim. İletişim süreci diğer yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemesi açısından önemlidir. Okul yöneticileri iletişim sürecinde çift yönlü iletişim kurmalı, açık, net konuşmalı ve yazmalıdır. Okulda öğrenci, öğretmen ve diğer personel arasında etkili bir iletişim süreci yaşanmasına yardımcı olmalıdır (Özdemir & Sezgin, 2002; Durukan, 2003) Celep'in (1992) araştırmasına göre ilköğretim okulunda yönetici-öğretmen ilişkileri belli ölçüde de olsa biçimsel özellik taşımakta, yöneticiler iletişim sürecinde yetkisini hissettiren davranış göstermekte, öğretmenlerle iyi arkadaşlık ilişkisi kurmada başarılı olmadıkları ve öğretmenlerce düzenlenen etkinliklere katılmadıkları belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ *“Okul yönetiminin öğretmenlerle iletişiminin sağlıklı olmaması”* yönetsel sorununu soruna katılma ve sorunun performansına etkisinde beşinci, sorunla karşılaşmada dördüncü

✓ *“Okul yönetiminin öğretmen olarak önerilerimi dikkate almaması”* yönetsel sorununu soruna katılma ve sorunla karşılaşmada onaltıncı, sorunun performansına etkisinde onbeşinci

✓ *“Okul yönetiminin öğretmen olarak eleştirilerimi dikkate almaması”* yönetsel sorununu soruna katılmada onbeşinci, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde onsekizinci

✓ *“Okul yönetiminin önerilere kapalı olması”* yönetsel sorununu soruna katılmada yirminci, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde ondokuzuncu

✓ *“Okul yönetiminin eleştirilere kapalı olması”* yönetsel sorununu soruna katılmada ondördüncü, sorunla karşılaşmada onikinci, sorunun performansına etkisinde onyedinci sırada dile getirmiştir.

Okul yönetimi iletişim sürecinin okulun başarısında ve yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemesindeki rolünü görmeli, buna göre okulda öğrenci, öğretmen, diğer personel, veli arasında sağlıklı bir iletişim ve etkileşim sisteminin işlevsel kurulmasına, çalıştırılmasına önem vermelidir. Öğrenci, öğretmen, diğer personel, veli eleştirilerine ve önerilerine açık olmalı ve dikkate almalıdır.

5. Güdüleme. Eğitim yöneticilerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanları güdüleme ve denetleme (kontrol) yollarını kullanmaktadır. Eğitim yönetiminde işgörenlerin güdülenmesi çok boyutlu bir konudur. İşgörenlerden öğretmenlerin güdülenmesi birbirinden oldukça farklıdır ve bir öğretmeni güdüleyen etkinlik/eylem diğer bir öğretmeni güdüleyemeyebilmektedir. Öğretmenleri güdülemede ödüller önemli bir yere sahiptir. Okul yönetimi öğretmenlere maddi, sosyal ve psikolojik ödüller vererek güdülemeye çalışmaktadır. Okul yönetimi ayrıca öğretmenleri güdülemek için öğretmenlere yönelik değişik etkinlikler gerçekleştirmektedir. Kaykanacı'nın (2003) araştırmasına göre ilköğretim okulu yöneticileri personel işleri boyutunda en çok zamanını “okulun amaçlarını gerçekleştirmek için uygun ortam ve çalışma havası yaratma” ya yani personeli güdülemeye harcamaktadır. Balcı'ya (1989)

göre Türk Eğitim Sistemi ödüllendirme yerine cezaya ağırlık vermektedir. Çalık & Şehitoğlu'nun (2006) araştırmasına göre ilköğretim okulu müdürleri öğretmenleri güdüleme ve özendirmede yetersizdir. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ “*Okul yönetiminin personeli kaynaştırmak için düzenli olarak yaptığı yemek, çay, gezi gibi sosyal etkinliklerin yetersiz olması*” yönetsel sorununu soruna katılma ve sorunla karşılaşmada sekizinci, sorunun performansına etkisinde onüçüncü

✓ “*Okul yönetiminin doğum, evlenme gibi özel günleri hatırlamaması*” yönetsel sorununu soruna katılmada onsekizinci, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde yirminci

✓ “*Okul yönetiminin öğretmenler arasında ayırım yapması*” yönetsel sorununu soruna katılmada dokuzuncu, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde yedinci

✓ “*Okul yönetiminin öğretmen olarak yaptığım katkıları takdir etmemesi*” yönetsel sorununu soruna katılmada onbirinci, sorunla karşılaşmada dokuzuncu, sorunun performansına etkisinde sekizinci

✓ “*Okul yönetiminin gerektiğinde öğretmen olarak beni yüceltmemesi*” yönetsel sorununu soruna katılmada onüçüncü, sorunla karşılaşmada ondördüncü, sorunun performansına etkisinde onuncu sırada dile getirmiştir.

Okul yönetimi maddi ödüllerden çok sosyal ve psikolojik ödüllerle güdülemeye önem vermelidir. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenin özel günlerinin hatırlanması, önemli olduğunun hissettirilmesi, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesine yaptığı katılardan dolayı takdir edilmesi ve diğer öğretmenler/ veliler önünde bunun ifade edilmesi yapılabilecek sosyal ve psikolojik güdüleme etkinlikleridir. Ayrıca öğretmenleri kaynaştırmak için yapılan sosyal etkinliklerde güdülemede etkin olarak işe koşulmalıdır.

6. Değerlendirme. Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi sonuçların uzun vadeye yayılması ve çoğu zaman göreliliği nedeniyle çok zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler, başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır. Ancak yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir. İlköğretim okulu yöneticisinin görevlerinden biri de öğretmenlerin performans değerlendirmesini yapmaktır. Çalık & Şehitoğlu'nun (2006) araştırmasına göre ilköğretim okulu müdürleri öğretmenleri değerlendirme konusunda yetersiz bilgilendirmekte ve şeffaf, katılımcı yönetim anlayışından uzak bürokratik davranış sergilemektedirler. Yine aynı araştırmaya göre ilköğretim okulu yöneticileri ödül ve ceza konusunda objektif davranmada yetersizdir. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ “*Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması*” yönetsel sorununu soruna katılma, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde üçüncü

✓ “*Okul yönetiminin ödülleri objektif ölçütlere göre dağıtmaması*” yönetsel sorununu soruna katılma ve sorunun performansına etkisinde dördüncü, sorunla karşılaşmada beşinci

✓ “*Okul yönetiminin cezaları objektif ölçütlere göre yapmaması*” yönetsel sorununu soruna katılmada onikinci, sorunla karşılaşmada onyedinci, sorunun performansına etkisinde onaltıncı sırada dile getirmiştir.

“*Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme sistemine sahip olmaması*” sorununu sınıf öğretmenlerinin soruna katılma, sorunla karşılaşmada ve sorunun performansa etkisinde üçüncü sırada belirtmesi okul yönetiminin yaptığı performans değerlendirmesine güvenmediklerini göstermesi açısından çok önemlidir. Okul yönetiminin objektif performans değerlendirme kriterlerine dayalı bir performans değerlendirme sistemi kurması ve buna göre öğretmenleri değerlendirmesi/ ödüllendirmesi/ cezalandırması kabulü kolaylaştırıcaktır.

7. Eğitim-öğretim. İlköğretim okullarının temel işlevi kız-erkek zorunlu olarak devam eden öğrencilerde milli eğitimin genel amaçlarını ilköğretim düzeyinde “ilköğretimin amaçları” olarak gerçekleştirmektir. Eğitim-öğretim etkinlikleriyle uğraşmak ilköğretim okulu yöneticilerinin zamanının çoğunu almaktadır. Kaykanacı'nın (2003) araştırmasına göre ilköğretim okulu müdürleri en fazla önemi personel işlerine vermelerine rağmen en fazla zamanını ise eğitim-öğretim işlerine ayırmaktadır. Yapıcı &Yapıcı' nın (2003) yaptıkları araştırmada ilköğretim öğretmenlerine göre eğitim-öğretimdeki sorunların başında “*araç gereçlerin yetersizliği (% 39)*” gelmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri

✓ “*Okul yönetiminin seçme sınıflar oluşturmaları*” yönetsel sorununu soruna katılma, sorunla karşılaşma ve sorunun performansına etkisinde altıncı

✓ “*Okul yönetiminin öğretmen olarak ihtiyaç duyduğum araç gereci sağlamak için yeterince çaba harcamaması*” yönetsel sorununu soruna katılmada onyedinci, sorunla karşılaşmada onüçüncü, sorunun performansına etkisinde onikinci

✓ “*Okul yönetiminin sınıfımla/ dersimle ilgili çalışmalarında beni yeterince desteklememesi*” yönetsel sorununu soruna katılmada ondokuzuncu, sorunla karşılaşmada onbeşinci, sorunun performansına etkisinde ondördüncü sırada dile getirmiştir.

İlköğretim okulu yöneticileri ilköğretim birinci kademesinde (1-5. sınıf) görev yapan sınıf öğretmenlerinin verdiği eğitim-öğretimin niteliğini doğrudan olumsuz yönde etkileyen “seçme sınıflar oluşturma” dan kaçınmalıdır. Ayrıca eğitim-öğretimin daha nitelikli yapılabilmesi için gerekli olan araç-gerecin sınıf ortamında sağlanması ve niteliği artırıcı girişimleri desteklemelidir.

KAYNAKLAR

- Aksu, A. & Gemici, Y. & İşler, H. (2006) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliklerine İlişkin Görüşler *Milli Eğitim Dergisi*, 172, 55–71
- Aydın, C. Meslek seçimi ve öğretmenlik mesleği, internetten 30.01.2007'de <http://www.isguc.org/cuneyt1.htm> adresinden alınmıştır.
- Balcı, E. (1989) Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi'nde Durum, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 127–135
- Bursalıoğlu, Z. (1998) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 10. Baskı, Ankara: Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri
- Celep, C. (1992) İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim fakültesi Dergisi*, 8, internetten 15.06.2007'de <http://www.egitimdergisi.hacettepe.edu.tr/19928CEVAT%20CELEP.pdf> adresinden alınmıştır.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. K. (2006) Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri, *Milli Eğitim Dergisi*, 35 (170), internetten 15.06.2007'de <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/170/170/cemal%20calik.pdf> adresinden alınmıştır.
- Durukan, H. (2003) Yönetimde İnsan İlişkileri *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 277–284
- Kaykanacı, M. (2003) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetim İşlerine Verdikleri Önem ve Harcadıkları Zaman, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (1) 137–158
- Kocabaş, İ. & Gökbaş, M (2002) Eğitimde Karara Katılma, *Milli Eğitim Dergisi*, 155–156, internetten 15.06.2007'de <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kocabas.htm> adresinden alınmıştır.
- MEB Öğretmenlik mesleği genel yeterlikleri, internetten 30.01.2007'de <http://oyegm.meb.gov.tr/yet/> adresinden alınmıştır.
- _____ (2006) *2007 yılı bütçesine ilişkin rapor*, Ankara
- _____ MEB Müfredat geliştirme süreci, internetten 15.05.2005'de
- Özdemir, S. & Cemaloğlu, N. Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma, internetten 15.06.2007'de <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm> adresinden alınmıştır.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002) Etkili okullar ve Öğretim Liderliği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266–282
- Üstün, A. & Bozkurt, E. (2003) İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(1), 13–20
- Yapıcı, M & Yapıcı, Ş (2003) İlköğretim öğretmenlerinin karşılaştığı sorunlar, *Üniversite ve Toplum*, 3 (3), internetten 30.01.2007'de <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=142> adresinden alınmıştır.
- 24.06.1973 tarihli ve 14573 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Milli Eğitim Temel Kanunu”