



T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

İLKÖĞRETİM OKULLARININ STRATEJİK PLANLARINDA  
BELİRTTİKLERİ ZAYIF YÖNLER VE BUNLARIN GİDERİLMESİNE  
İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Ferhat HAN**

**Malatya-2013**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

İLKÖĞRETİM OKULLARININ STRATEJİK PLANLARINDA  
BELİRTTİKLERİ ZAYIF YÖNLER VE BUNLARIN GİDERİLMESİNE  
İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ferhat HAN**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER**

**Malatya-2013**

## KABUL VE ONAY

T.C.

İnönü Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

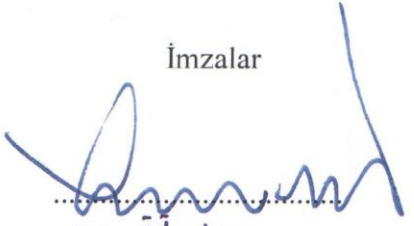

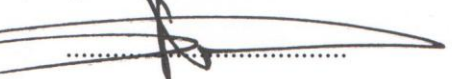
Ferhat HAN tarafından hazırlanan İLKÖĞRETİM OKULLARININ STRATEJİK PLANLARINDA BELİRTTİKLERİ ZAYIF YÖNLER VE BUNLARIN GİDERİLMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ başlıklı bu çalışma, [23/07/2013] tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından [Yüksek Lisans] tezi olarak kabul edilmiştir.

İmzalar

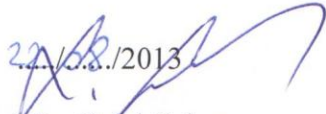
Başkan: Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

Üye: Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN

  
.....  
  
.....  
  
.....

ONAY

23/07/2013  
  
Prof.Dr. Celal Çakan  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Mehmet Üstüner'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım, **İlköğretim Okullarının Stratejik Planlarında Belirttikleri Zayıf Yönler Ve Bunların Giderilmesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.



23/07/2013

Ferhat HAN

*Eşime...*

## ÖN SÖZ

Bu araştırma iki aşamadan oluşmuştur. Birinci aşamada, ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirttiği zayıf yönler incelenmiş, daha sonra bu zayıf yönler alan yazın incelenerek ve uzman görüşleri alınarak temalara ayrılmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında temalara ayrılan bu zayıf yönlerle ilişkin, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinden, bu zayıf yönlerin giderilmesi için çözüm önerileri istenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın sınırlılıkları, varsayımlar ve tanımlar, İkinci bölümünde; kuramsal bilgiler, üçüncü bölümünde; ilgili araştırmalar, dördüncü bölümünde; araştırmanın yöntemi, araştırma modeli, evren ve örneklem, verileri toplama teknikleri ve verilerin nasıl analiz edildiği, beşinci bölümünde; bulgular ve yorum, altıncı bölümünde; araştırmanın sonuçları, uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

Lisansüstü eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, tez çalışmamın başından sonuna kadar desteğini ve bilgi birikimini esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimimde büyük emekleri olan sevgili öğretmenlerime ve aileme teşekkürlerimi sunarım. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim dalını tanımamda ve alanla ilgili kendimi geliştirmemde büyük katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ'e, Prof. Dr. Battal ASLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Necdet KONAN'a, Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN'a ve Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın birçok aşamasında desteğini esirgemeyen okul müdürümüz Sn. Celal TÜRKER'e, müdür yardımcımız Sn. Mustafa KARAAĞAÇ'a ve değerli öğretmen arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Malatya, 2013

Ferhat HAN

## ÖZET

### İLKÖĞRETİM OKULLARININ STRATEJİK PLANLARINDA BELİRTTİKLERİ ZAYIF YÖNLER VE BUNLARIN GİDERİLMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

HAN, Ferhat

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER

Temmuz-2013, xiv + 159

Bu araştırmanın iki amacı vardır. Araştırmanın birinci amacı, ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönleri ortaya çıkarmak; ikinci amacı, bu zayıf yönlerin giderilebilmesi için ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin çözüm önerilerini almaktır.

Araştırmanın birinci aşamasında, Malatya Merkeze bağlı 39 ilköğretim okulunun stratejik planlarının GZFT(Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) analizlerinde belirtilen zayıf yönler incelenmiştir. Bu okullar Malatya kent merkezindeki okulların %43'ünü oluşturmaktadır. Okulların stratejik planlarının incelenmesinde tarama yöntemi ve belge döküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan tarama listelerinde tekrar edilen maddeler ve bunların sıklığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın birinci aşamasının bulgularına göre; okul fiziki yapısının eski olması ve bakıma ihtiyaç duyması, okul fiziki yapısının ve bahçesinin yetersizliği, çok amaçlı salonun bulunmaması, okul kütüphanesinin yetersizliği, ders araç-gereç ve teknolojik cihazların yetersizliği, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin istenen seviyede olmaması, okul

hizmetlisinin nicelik ve nitelik açısından yetersizliği, okul veli işbirliğinin istenen düzeyde olmaması en çok vurgulanan zayıf yönler olarak saptanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında, alan yazın incelenerek ve uzman görüşleri alınarak tespit edilen zayıf yönler beş temaya ayrılmıştır. İlköğretim okullarının fiziki yapıları(1), ilköğretim okullarında kullanılan ders araç ve gereçleri(2), ilköğretim okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler(3), ilköğretim okullarının insan kaynakları(4) ve ilköğretim okullarının okul çevre ilişkileri(5), başlıklı temalardan oluşan zayıf yönler soru haline getirilerek, yönetici ve öğretmenlere bu zayıf yönlerin, zayıf yönler olup olmadığı sorulmuş ve bu zayıf yönlerin giderilebilmesi için çözüm önerisi istenmiştir. 70 yönetici, 240 öğretmen olmak üzere, toplam 310 kişi açık uçlu anket sorularına çözüm önerilerini yazmıştır. Katılımcıların belirtmiş oldukları çözüm önerilerinde tekrar edilen maddeler ve bunların sıklığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasının bulgularına göre; ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, stratejik planlarda belirtilen zayıf yönlerin, ilköğretim okullarının zayıf yönleri olduğunu doğrulamış ve bu zayıf yönlerin giderilmesi için çözüm önerisi belirtmiştir. Buna göre en çok tekrarlanan çözüm önerileri şöyledir; okul fiziki yapısının yeterli ve etkili olması için; okula ayrılan alan daha büyük olmalı, kapalı spor salonu yapılmalı, yeni bina – ek bina yapılmalı, ders araç ve gereçlerinin yeterli ve etkili olması için; ders araç ve gereci ilgili kurumlar tarafından temin edilmeli - yeterli olmalı, okullara bütçe ayrılmalı, sosyal kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler için; fiziki alanlar uygun hale getirilmeli, velilere yönelik bilinçlendirme faaliyetleri düzenlenerek veli desteği sağlanmalı, öğrenciler motive edilerek başarılı öğrenciler ödüllendirilmeli, öğretmenler istekli, duyarlı olmalı ve faaliyetin önemine inanmalı, insan kaynağının yeterli ve etkili olması için; personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalı, insan kaynağı ihtiyacı hizmet alımı yoluyla giderilmeli, ihtiyaç tespiti ve gerekli atamalar yapılmalı, görev dağılımı eşit ve adil yapılmalı, hizmet içi eğitimlerin sayısı ve niteliği artırılmalı, yönetici ve öğretmen atamalarında ölçme yöntemi etkili hale getirilmeli, amaca dönük ve donanımlı personel istihdam edilmeli, okul personeli işini sevmeli, özverili, sorumluluk sahibi, kendini geliştirme isteği ve fedakâr olmalı, okul çevre ilişkilerinin yeterli ve etkili olabilmesi için; velilere ve çevreye yönelik kurs, seminer vb. etkinlikler düzenlenmeli, çeşitli kurum ve kuruluşlar ziyaret



edilmeli, ilişkiler güçlendirilmeli, okul veli işbirliği artırılmalı, ilişkiler planlı ve dev olmalıdır.

Ülkemizde ve tüm dünyada ilköğretim okullarında ve eğitimin her kademesinde her zaman bir takım sorunlar ve eksiklikler olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Burada önemli olan bu sorunları veya eksiklikleri nasıl algıladığımız ve bunların giderilebilmesi için yapabileceğimizdir. Bu sorunların veya zayıf yönlerin farkında olmamız, bunların giderilebilmesi adına sahip olabileceğimiz en önemli güçtür. Böyle bir farkındalığın olması ve bu amaçla stratejiler geliştirilmesi zayıf yönlerin ileride örgütün güçlü yönleri olarak ortaya çıkmasını sağlayabilir. Bu sorunları veya zayıf yönleri algılayış biçimlerimiz ve bu nedenle çözüm önerilerimiz farklı olabilir. Birimizin ak dediğine bir diğeri kara diyebilir. Sorunların veya zayıf yönlerin giderilebilmesi adına aynı şeyleri söylememiz mümkün değildir. Ancak eğitim alanında çalışan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğun bu konularda neler söylediğine ve yapılan bilimsel çalışmaların önerilerine kulak vermek gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okulların stratejik planları, GZFT(SWOT) analizi, okulların zayıf yönleri, yöneticilerin ve öğretmenlerinin çözüm önerileri.

## **ABSTRACT**

**THE WEAKNESS STATED IN STRATEGIC PLANS BY PRIMARY SCHOOLS AND  
THE SOLUTION SUGGESTIONS TO OVERCOME THESE PROBLEMS BY THE  
SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS' OPINIONS**

HAN, Ferhat

Master Degree, Inonu University, Institute of Education Sciences  
Department of Educational Administration and Supervision

Advisor: Assoc. Prof. Mehmet ÜSTÜNER

July-2013, xiv + 159

This research has two aims. The first purpose of this research is to reveal the weaknesses stated in the strategic plans of primary schools; the second purpose is solution suggestions taken from principals and teachers working in primary schools are stated in this study in order to eliminate these weaknesses.

In the first stage of this research, the weaknesses stated in the strategic plans SWOT (Strengths, Weak, Opportunity, Threat) analysis of 39 primary schools in the center of Malatya are examined. These schools constitute 43% of schools in the city center of Malatya. In order to examine the strategic plans of these schools, the method of document review and document screening have been used in this research. The repeated items and the frequencies of them have been identified in the prepared screening lists.

According to the outcomes of the first stage of this research; the school having an old physical structure and it needs to be repaired, the inadequacy of the physical structure and the garden of the school, the lack of a multi-purpose hall, the inadequacy of the library of the school, the inadequacy of teaching materials and technological devices, not reaching the desired level of social, cultural, educational and sporting activities, the inadequacy of the school servant in terms of quantity and quality, not having the required level of cooperation between the school and parents have been identified as the most highlighted weaknesses.

In the second stage of this research, the weaknesses identified by examining the related literature and expert opinions are divided into five themes. These are the physical structures of the primary schools (1), tools and equipment used in the course of primary schools (2), social, cultural, educational and sporting activities held in primary schools (3), the human resources of primary schools (4), and the school-environment relations in the primary schools (5), entitled themes of weaknesses by bringing into question, these weaknesses have been asked to the school principals and teachers whether they are weaknesses or not and, the solution suggestions have been asked in order to overcome these weaknesses. 70 school principals and 240 teachers, including a total of 310 people have written solutions to the open-ended survey questions. The repeated items and the frequencies of them have been identified according to the solution suggestions indicated by the participants.

According to the outcomes of the second stage of this research; the most majority of principals and teachers working in primary schools have confirmed the weaknesses stated in the strategic plans as the weaknesses of primary schools and they have identified the solution suggestions in order to overcome these weaknesses. According to them, the most repeated suggestions are as follows; the school must be larger than the allocated space and indoor sports hall should be built, the new building or annex should be built in order to have adequate and effective physical structure of the school. Teaching tools and equipment should be provided by the relevant authorities and should be adequate, budget should be allocated to the schools in order to have adequate and effective educational tools and materials. As for social, cultural and sporting activities; the physical fields should be adapted to the appropriate ones, the parent support should be provided by organizing awareness-raising activities for parents, the successful students should be rewarded by making them motivated, the teachers should be willing to be sensitive and believe in the importance of the activity. In order to have

adequate and effective human resources; there should be cooperation and collaboration among the staff, the need of human resources should be solved through the purchase of services, the identified needs and the necessary appointments should be done, the distribution of tasks should be done equally and in a justice way, the number and quality of in-service training should be increased, the method of measuring should be effective in the appointment of principals and teachers, the aim-oriented and equipped staff should be employed, the school staff should love their occupations, be dedicated, responsible, have self-development and self-sacrificing. In order to have adequate and effective relations with the school environment; activities such as course, seminars, etc should be organized for the parents and the environment, the various institutions and organizations should be visited, the relations should be strengthened, the cooperation between the school and parents should be increased and there should be planned and permanent relationships.

Not only in our country but also in all over the world, there have been and will continue to be some problems and deficiencies in all levels of education and primary schools. It is urgently important how we perceive these problems or deficiencies and what we can do in order to overcome them. Being aware of these problems or weaknesses is the most important power that we can have to overcome them. Having such awareness and development of strategies for this purpose can provide the weaknesses of the organization as strengths in the future. We can have different solution suggestions as regarded the way of our perception of these problems or weaknesses. While someone regards the event as right, the other can regard it as wrong. It is not possible to have the same thoughts in order to overcome the weaknesses or problems. However, what the majority of teachers and school principals working in the field of education think about these weaknesses or problems and the suggestions of the scientific studies should be taken into consideration.

**Keywords:** The strategic plan of the school, SWOT analysis, weaknesses of the schools, solution suggestions of the principals and teachers.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ONUR SÖZÜ</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Problem Durumu</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Problem Cümlesi</b> .....	<b>4</b>
1.3.1. Alt Problemler.....	4
<b>1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. Varsayım</b> .....	<b>5</b>
<b>1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar</b> .....	<b>5</b>
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>6</b>
<b>KURAMSAL BİLGİLER</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. KURAMSAL BİLGİLER I</b> .....	<b>6</b>
2.1.1. Planlama.....	6
2.1.2. Strateji .....	7
2.1.3. Stratejik Planlama .....	8
2.1.4. Eğitimde Stratejik Planlama .....	9
2.1.5. GZFT (SWOT) Analizi.....	11
<b>2.2. KURAMSAL BİLGİLER II</b> .....	<b>14</b>
2.2.1. Eğitimde Etkililik.....	14
2.2.2. İlköğretim Okullarının Fiziki Yapıları.....	16
2.2.2.1. Eğitim ve Öğretim Yerleri .....	16
2.2.2.2. Bölümlerin Düzenlenmesi.....	17
2.2.2.3. Oluşturulacak Bölümler .....	18
2.2.3. Ders Araç Ve Gereçleri.....	23
2.2.3.1. Yazılı Basılı Araç ve Gereçler .....	24
2.2.3.2. Görsel-İşitsel Araçlar .....	24

2.2.3.3. Bilgisayarlar ve İnternet .....	24
2.2.4. Sosyal, Kültürel, Eğitsel ve Sportif Faaliyetler .....	26
2.2.4.1. Öğrenci Kulüpleri.....	28
2.1.4.2. Toplum Hizmeti Çalışmaları.....	29
2.2.5. İnsan Kaynakları .....	30
2.2.5.1. İnsan Kaynağı Planlamaları .....	30
2.2.5.2. Okul Yöneticisi .....	31
2.2.5.3. Öğretmen.....	33
2.2.5.4. Eğitimci Olmayan Personel.....	34
2.2.5.5. Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları .....	35
2.2.6. Okul - Çevre İlişkileri .....	36
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>39</b>
<b>İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....</b>	<b>44</b>
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>47</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1. Araştırma Modeli .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Çalışma Grubu .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.Verileri Toplama Teknikleri .....</b>	<b>51</b>
<b>4.4.Verilerin Analizi .....</b>	<b>52</b>
<b>BÖLÜM V.....</b>	<b>53</b>
<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>53</b>
<b>5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>53</b>
<b>5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>73</b>
<b>5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>82</b>
<b>5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....</b>	<b>91</b>
<b>5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....</b>	<b>102</b>
<b>BÖLÜM VI.....</b>	<b>113</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>113</b>
<b>6.1. Sonuçlar.....</b>	<b>113</b>

6.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	113
6.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	115
6.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar .....	117
6.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	119
6.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	121
6.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	123
<b>6.2. Öneriler .....</b>	<b>128</b>
6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	128
6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	129
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>130</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>144</b>
Ek1. Açık Uçlu Anket Soruları.....	145
Ek2. Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı .....	149
Ek3. İlköğretim Okullarının Stratejik Planlarında Belirttikleri Zayıf Yönler ve Vurgulanma Sıklıkları Çizelgesi – Çizelge1 .....	150

## TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Başlığı	Sayfa
1.	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	49
2.	Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	50
3.	Okullarının fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönler(1. Tema).....	53
4.	Ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönler(2. Tema).....	55
5.	Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerle ilgili zayıf yönler(3. Tema) .....	56
6.	İnsan kaynakları ile ilgili zayıf yönler(4. Tema).....	57
7.	Okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönler(5. Tema).....	60
8.	İlköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin okul fiziki yapılarına ilişkin görüşleri.....	63
9.	İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul fiziki yapılarının yeterliğine ilişkin görüşleri .....	64
10.	İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul fiziki yapılarının yeterliğine ilişkin görüşleri ...	65
11.	İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul fiziki yapılarının etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.....	66
12.	İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul fiziki yapılarının etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.....	67
13.	İlköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin ders araç ve gereçlerinin kullanımına ilişkin görüşleri.....	73
14.	İlköğretim okulu yöneticilerinin, ders araç ve gereçlerinin teminine ilişkin görüşleri.....	74
15.	İlköğretim okulu öğretmenlerinin, ders araç ve gereçlerinin teminine ilişkin görüşleri....	75
16.	İlköğretim okulu yöneticilerinin, ders araç ve gereçlerinin etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.....	76
17.	İlköğretim okulu öğretmenlerinin, ders araç ve gereçlerinin etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.....	77
18.	İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okullarda düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlere ilişkin görüşleri .....	82



19. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılmasına ilişkin görüşleri .....	84
20. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılmasına ilişkin görüşleri .....	85
21. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin etkili olmasına ilişkin görüşleri.....	86
22. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin etkili olmasına ilişkin görüşleri.....	87
23. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, insan kaynaklarına ilişkin görüşleri.....	91
24. İlköğretim okulu yöneticilerinin, insan kaynaklarının yeterliğine ilişkin görüşleri.....	93
25. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, insan kaynaklarının yeterliğine ilişkin görüşler .....	93
26. İlköğretim okulu yöneticilerinin, insan kaynaklarının etkili olmasına ilişkin görüşleri...	94
27. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, insan kaynaklarının etkili olmasına ilişkin görüşleri.	95
28. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okul - çevre ilişkilerine ilişkin görüşleri.	102
29. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul-çevre ilişkilerinin yeterliğine ilişkin görüşleri.	104
30. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul-çevre ilişkilerinin yeterliğine ilişkin görüşleri.	105
31. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul-çevre ilişkilerinin etkili olmasına ilişkin görüşleri .....	106
32. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul-çevre ilişkilerinin yeterliğine ilişkin görüşleri.	107

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmekte, araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları ve tanımları yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Günümüzün gelişen ve değişen dünyasında örgütlerin planlı, dönüşüm ve değişime kolay uyum sağlayacak, sürekli kendini yenileyen bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bizler bilgi teknolojilerinin etkisiyle bilginin üretim ve kullanımının her aşamasında daha önce hiç mümkün olmayan derecede yayıldığı ve kullanıldığı sürekli küçülen bir dünyada yaşıyoruz (Reynolds, Teddlie, Stringfield, Creemers ve Schaffer, 2004). Bilginin katlanarak arttığı böyle bir dünyada örgütlerin ihtiyacı olan bilgiyi kullanabilmeleri için, stratejik yönetim anlayışına sahip olmaları, bununla birlikte kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapmaları gerekmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu örgütleri kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamayı amaçlamaktadır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesine göre; kamu idareleri, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Milli Eğitim Bakanlığı bu maddeye dayanarak 2010 yılı sonuna

kadar, kamuya bağılı tüm ilk ve ortaöğretim kurumlarından stratejik planlarını hazırlamalarını istemiştir.

Stratejik plan hazırlamak ekip işidir. Farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişinin bir araya gelmesi ve örgüt genelinde sahiplenilmesi gereken, zaman alıcı bir süreçtir. Başarılı bir stratejik plan hazırlanabilmesi için aktif ve istekli bir lidere ihtiyaç vardır. Bu süreçte güçlü, destekleyici, özgür bir çalışma ortamı sağlayan, plan hazırlama sürecinde görev alanlara farklı seçenekler ve fikirler verebilen bir lider olmalıdır. Lider sadece planın sürecindeki kararları vermemeli, bizzat sürecin içerisinde yer almalıdır (Hayward, Ncayiyana ve Johnson, 2003: 13). Stratejik plan oluşturma sürecinde temel iki soru vardır. Birincisi bugün neredeyiz, ikincisi yarın ne yapmak istiyoruz veya nerede olmak istiyoruzdur. Bu sorulara iç ve dış etkenler göz önünde bulundurularak, yapılması düşünülenler için bu nasıl mümkün olabilir ve bunun için en iyi yollar nelerdir soruları cevaplanmalıdır (Cassidy, 2006: 39).

Stratejik plan çalışmaları uzun uğraş ve emek gerektirdiği için bazen plan hazırlama süreci personel için zor gelebilir ve gerginlik yaratabilir. Yine günümüzde bilginin çok hızlı değişmesi özellikle uzun vadeli planları gereksiz ve boş çıkarabilir. Bu bilgiyi daha önce stratejik planlar hazırlamış ve planların birçok faydasını görmüş kişiler de desteklemektedir. Hatta stratejik planların kişileri kısıtladığını düşünenler bile vardır (Nelson, 2008: 4). Stratejik planlar durum analizi, geleceğe bakış, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme gibi bölümlerden oluşur. Durum analizi bölümünde örgütün güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri gibi bölümler yer alır.

Bu çalışmanın iki amacı vardır. Birinci amacı, ilköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizlerinde belirtmiş oldukları zayıf yönleri ortaya çıkarmak, ikinci amacı bu zayıf yönlerin giderilmesi için, ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin çözüm önerilerini almaktır. Bu amaçla ilköğretim okullarının GZFT analizleri incelenmiştir. GZFT analizleri bir örgütün içsel yeterlikleri ve çevresel ilişkilerinin örgüte etkilerinin belirlenmesi ve böylece yeni stratejiler geliştirilmesini sağlayan faydalı araçlardır (Prime Minister's Strategy Unit, 2004). GZFT kelimesi, Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) kelimelerinin Türkçe karşılığı olan Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.

Örgütün içsel değerlendirmelerinden biri olan zayıf yönleri, Thompson ve Strickland (1989) örgütü diğer örgütler karşısında zor durumda bırakan özellikler yada örgütü olumsuz bir konuma düşüren durumlar olarak tanımlamaktadır (Akt. Temel, Bulut ve Sürgevil, 2006-2007). Bir örgütün zayıf yönlerinin farkında olması, bu zayıflıkları yenebilmesi için gerekli olan en önemli güçtür. Böyle bir farkındalığın olması ve bu amaçla stratejiler geliştirilmesi zayıf yönlerin ileride örgütün güçlü yönleri olarak ortaya çıkmasını sağlayabilir.

Okul stratejik planları incelendiğinde; okul fiziki yapılarının ihtiyaçlara cevap verememesi, ders araç gereçlerinin ve teknolojik cihazların yetersizliği, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin istenen seviyede olmaması, insan kaynaklarının nicelik ve nitelik sorunları, okul çevre ilişkilerine dair sorunlar, en çok vurgulanan zayıf yönler olarak saptanmıştır.

Bu zayıf yönlerin tespiti ve güçlendirilmesi sorumluluğu birinci derecede Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlarıdır. Her ne kadar bu sorumluluk bu kurum ve kuruluşların olsa da, ilköğretim okullarında bu zayıf yönleri ilk olarak gören ve olumsuzluklarını yaşayan ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleridir. Dolayısıyla bu zayıf yönlerin güçlendirilmesi konusunda en önemli çözüm önerilerini bu gurupların verebileceği düşünülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın iki amacı vardır. Araştırmanın birinci amacı, ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönleri ortaya çıkarmak; ikinci amacı, bu zayıf yönlerin giderilebilmesi için ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin çözüm önerilerini almaktır.

İlköğretim kurumları yönetmeliğine göre ilköğretimin; *“öğrencilerin ilgi, istek ve yeteneklerini geliştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak, öğrencilere, bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm arama alışkanlığı kazandırmak, öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyan, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunan bireyler olarak yetiştirmek, öğrencilerin, gerçekleştirecekleri sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle millî kültürün benimsenmesine ve yayılmasına yardımcı olmak”* gibi genel amaçları vardır. İlköğretimde çağdaş bir eğitim

düzeni kurmayı amaçlayan eğitim sistemimizin bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi çağımızın gerektirdiği bilgi ve teknolojik alt yapıyla donatılmış eğitim örgütlerinden geçmektedir. Eğitim örgütleri her ne kadar bu amaçlar doğrultusunda çalışmalar yapsa da her zaman bir takım eksiklikleri ve zayıf yönleri olacaktır. Burada önemli olan bu zayıf yönler değil, bunların farkında olunmasıdır. Bu çalışma, ilköğretim okulları için böyle bir farkındalık oluşturmak, zayıf yönleri tespit etmek, zayıf yönlerin güçlendirilmesi için çözüm önerileri geliştirmek ve ilgili alan yazına katkıda bulunmak açısından önemli görülmektedir.

### **1.3. Problem Cümlesi**

İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönler ve bunların giderilmesine ilişkin ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşleri nelerdir?

#### **1.3.1. Alt Problemler**

1. İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönler nelerdir?
2. İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, okul fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
3. İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
4. İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
5. İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, insan kaynakları ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
6. İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

#### 1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. İlköğretim okullarının belirlenen zayıf yönleri ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirtmiş oldukları verilerle sınırlıdır.
2. Belirlenen zayıf yönler 2011-2014 yıllarını kapsayan stratejik planların verileriyle sınırlıdır.
3. Bu çalışma Malatya Merkeze bağlı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

#### 1.5. Varsayım

1. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, okullarının zayıf yönlerinin farkındadırlar. Bu zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin çözüm önerisi belirtebilirler.

#### 1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

**Zayıf Yön:** Örgütün verimlilik ve etkinliğinin düşük olduğu özellikleri (Maden, 2012).

**Yeterli:** Gereksinimlere cevap veren, ihtiyaçları karşılayan (TDK, 2013).

**Etkili:** Örgütün önceden belirlemiş olduğu amaçlarını gerçekleştirme düzeyi.

**Hizmet Alanı:** Ülke genelindeki il ve ilçelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmişlik düzeyi, ulaşım şartları ile hizmet gereklerinin karşılanması yönünden benzerliklerine göre buralardaki eğitim kurumlarının gruplandırılmasıyla oluşturulan alanları ifade etmektedir.

**GZFT (SWOT):** Güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER

#### 2.1. KURAMSAL BİLGİLER I

Araştırmanın birinci aşamasının kuramsal kısmında (İlköğretim Okullarının Stratejik Planlarında Belirttiği Zayıf Yönler), Planlama, Strateji, Stratejik Planlama, Eğitimde Stratejik Planlama, GZFT (SWOT) Analizi, konularına değinilmiştir.

##### 2.1.1. Planlama

Örgütlerde yönetim fonksiyonları altı başlık altında incelenmektedir. Bunlar; planlama, örgütleme, kumanda ve liderlik, koordinasyon, kontrol, yetiştirme ve geliştirmedir. Bunların başında ise planlama gelmektedir. Çünkü her faaliyet önce dikkatli bir şekilde yapılacak planlama ile başlamaktadır. Her planlama, yapılacak faaliyetlerin erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir (Eren, 1998: 117).

Belirli bir amaca ulaşmak için, birden fazla davranış biçiminin olduğu yerde, seçenekler arasından bir seçim yapmak gerekmektedir. Seçenekler arasında amaca en uygununun saptanmasından sonra kâğıt üzerinde gösterilmesine planlama denir (Timur, 2005: 94). Bir başka tanıma göre planlama, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda geleceğin kontrol edilmesi girişimidir (Aydın, 2010: 124).

İkinci Dünya Savaşını izleyen son yarım yüzyıldan beri, planlamanın pek çok tanımı yapılmıştır. Anderson'a göre planlama; bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin adımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Adem, 2008: 30).

- Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.

- Hedef alınan bir amaç olduğuna göre, planlama tartışılmış bir çaba ister.
- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
- Planlama sınırlı kaynakların çeşitli programlar arasında dengeli bölünüşü, yani maliyetleri dikkate almak zorundadır.

Planları sürelerine, kullanımına ve biçemlerine göre üç guruba ayırmak mümkündür. Sürelerine göre planlar; kısa, orta ve uzun dönemli planlar olmak üzere üçe ayrılır. Kullanımına göre planlar; bir kez kullanılıp arşivlenen planlar ve sürekli kullanılan planlar olmak üzere ikiye ayrılır. Biçemlerine(şekillerine) göre planlar ise; yazılı ve yazısız planlar olmak üzere ikiye ayrılır (Öztekin, 2002: 44-47).

Eğitim planlamasının amacı, eğitim sektöründeki darboğazları ortadan kaldırmak için düşünülen çözüm yollarının sonuçlarını kestirmek, uzun dönemli bir planın çerçevesini hazırlamak, söz konusu genel çerçeveye dayalı amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için ayrıntılı plan hazırlamaktır (Aydın, 2010).

Bu amaçla eğitim planlaması şu özelliklere sahip olmalıdır.

1. Eğitim planlaması uzun bir dönemi kapsamalıdır. Planlar kısa, orta ve uzun dönemli olmalıdır. Kısa dönemli planlar bir-iki yılı, orta dönemli planlar dört-beş yılı, uzun dönemli planlar on- on beş yılı kapsamalıdır.
2. Eğitim planlaması, toplumsal ve ekonomik kalkınma planları ile bütünleşmelidir.
3. Eğitim planlaması, eğitim sistemini bir bütün olarak almalı ve kapsamalıdır.
4. Eğitim planlaması, eğitimsel gelişmenin hem nitel hem de nicel yönleriyle ilgilenmelidir.
5. Eğitim planlaması eğitim yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Aydın, 2010).

### 2.1.2. Strateji

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 2007).



Daha genel bir tanıma göre strateji bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır (TDK, 2011).

Hardy' e göre stratejinin teorik olarak tartışılması için üç koşulun bulunması zorunludur.

1. Çok iyi ve açıkça belirlenmiş niyetler olmalıdır.
2. Bu niyetler örgüt üyelerince paylaşılmış olmalıdır.
3. Bunlar tam olarak niyetlenilmiş şekliyle yürütülmelidir (Akt. Elma ve Demir, 2003).

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 2007).

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Planlar ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılmasını yani neyin, nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak açıklanan kavramları kapsamaktadır (Akgemci, 2008: 6).

### **2.1.3. Stratejik Planlama**

Günümüz rekabet ortamlarında iş ve işin alt sistemleri birbirine bağlı ilişkiler içerisinde karmaşık bir sistemi oluşturmaktadır. Stratejistler sistemin parçaları arasındaki ilişkileri tanımak ve anlamak zorundadırlar. Buda iyi bir analiz sürecini ve stratejik düşünebilmeyi gerektirir (Wittmann and Router, 2008: 3). Stratejik düşünebilme, stratejik yönetimin ön koşuludur. Stratejik analiz stratejik yönetim sürecinin hem başlama noktasıdır ve hem de verilecek uzun dönemli kararların altyapısını oluşturur (Dinçer, 2003: 39). Stratejik yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi adına, sahip olduğu kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2007: 25). İyi bir stratejik yönetim süreci de, iyi bir stratejik planlamayla mümkün olabilir.

Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Örgüt bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006: 7).

Stratejik planlar bir örgütte uzun vadeli bir yön ile üç temel unsurdan oluşan bir büyüme sağlar. Birincisi; örgütün temel sosyoekonomik amacıdır. Örgüt niçin vardır? sorusuna cevap arar. İkincisi; üst yönetimin değerleri ve örgüt felsefesidir. Değer ve ideallerin bu bileşimi stratejik planı etkiler. Üçüncüsü ise; örgütün iç ve dış çevrede güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır (Hodgetts, 1999: 109)

Stratejik planlamada, neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularına cevap aranmalıdır (DPT, 2006: 8). Stratejik planlama süreci; vizyon, misyon ve etik değerlerin belirlenmesi, örgüt amaçlarının tespiti, örgütün rekabetçi konumunun belirlenmesi, strateji oluşturma süreci ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan meydana gelir (Akgemci, 2008: 20).

#### **2.1.4. Eğitimde Stratejik Planlama**

Stratejik planlama vizyonu olan uzun dönemli bir plandır. Eğitimsel açıdan stratejik planlama, ortak bir vizyon temeline dayalı olarak öğrenci başarısı için gerekli işlemlerin tamamlanmasından meydana gelir (Aytaç, 2000: 44). Rekabetin ve her alanda yenilenmenin oldukça hızlı yaşandığı günümüzde, okul yönetimleri çok hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için çok daha fazla inisiyatif kullanmak zorunda kalmaktadırlar (Erdoğan, 2002: 41). Prash (1992)'a göre; stratejik planlama ilkeleri okul merkezli yönetim yaklaşımını desteklemektedir (Akt. Aytaç, 2000: 49).

Işık ve Aypay (2004)' a göre; eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütler için bir yarar sağlar. Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama

sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olması pek mümkün görülmemektedir.

Tural (2000)'a göre; eğitimde stratejik planlama, okul ve çevresi arasındaki ilişkileri çözümleyerek yön ve amaçlarının belirlenmesinin, örgütün yenileştirilerek etkinlik ve eylem planlarının yapılmasının ve bu doğrultuda eğitimsel kaynakların yeniden dağıtımının sağlanmasıdır (Akt. Helvacı, 2005:171). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilir olması, her bir hedefin, okulun istenen amaçlarına hizmet etmesi gerekir. Değişim ve gelişimin takip edilmesi, okulda yürütülen faaliyetlere dengeli bir şekilde entegre edilmesi gerekmektedir. Bunu dikkate almadan hazırlanan stratejik planlar, okulda fazladan iş yüküne neden olur ve gereksiz zaman kaybıdır. Bazı durumlarda hazırlanan planların birçoğu o kadar gereksiz detaya yer verir ki bu da planın hantallaşmasına neden olur ve bir başvuru kaynağı olma özelliğini kaybeder (Davies and Ellison, 1998).

Cook (1990), stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur. Bu unsurlar:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır (Akt. Işık ve Aypay, 2004).

Bir örgütün geleceğe yönelimli olabilmesi için vizyon ve misyonlarının ifade edilmesi önemlidir. Bu aşamada etkili bir çevre incelemesi yapılmalı, elde edilen sonuçlar çok iyi bir biçimde analiz edilmelidir. Bu çerçevede okulun geleceğe yönelik vizyonu, misyonu, amaçları ve stratejileri geliştirilmelidir (Erdoğan, 2002: 43). Doğan'a (2002) göre; vizyon kelime olarak görüş, görme kuvveti geleceği kestirebilme gücü, hayal gücü anlamlarına gelmektedir. Örgütün vizyonu, liderin vizyonu ve iş görenlerin vizyonunun birleşimi olarak açıklanabilir. Misyon ise gelecekteki hedeflere ulaşmak için yerine getirilmesi gereken özel görevdir. Örgütün var olma nedenidir ve örgütün üretim kimliğini belirtir.

### 2.1.5. GZFT (SWOT) Analizi

Örgütleri etkileyen iç ve dış faktörlerin bazı kriterler açısından incelenerek durum analizlerinin yapılması, örgütlerin geleceğe dönük planlamalar yaparken yanı başlarından ayırmayacakları rehberler gibidir. Bu sayede örgütün işleyiş sürecindeki her aşamanın doğru ve emin adımlarla ilerleyip ilerlemediği görülebilir. GZTF analizi kurumun iç ve dış değerlendirmelerinin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bir örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi, örgütün geleceğini belirleyen faktörlerin ortaya konulması demektir. Çevresel fırsatların ve tehditlerin tahmin edilmesi, örgütün üstünlük ve zayıflıklarının ortaya konulması, gelecekte izlenebilecek strateji seçeneklerini belirlemeye yardımcı olacaktır (Dinçer, 2003: 40). Gelecek belirsizdir, gelecekte gerçekleşebilecek bütün değişim ve gelişimler tahmin edilemezler. Ancak çevresel faktörlerin gelişme yönü ve izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının tahmin edilebileceği görülmüştür. Böylece belirsizlikler önemli ölçüde azaltılmakta ve yöneticilerin kararları daha isabetli olmaktadır (Eren, 2000: 132).

GZFT analizi, Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) kelimelerinin Türkçe karşılığı olan Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır ve şu anlamlara gelmektedir. **Strength(S):** Örgütün olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi. **Weakness(W):** Örgütün olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi. **Opportunity(O):** Örgütün içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir. **Threat(T):** Örgütün etrafındaki olası risk ve tehditlerini belirtmektedir.

Beyer (1989)' e göre; yaratıcı düşünce geleceğe dair hedefler belirlemeyi gerektirir. Eleştirel düşünce ise günümüzü veya var olanı analiz etmelidir. Eleştirel düşünce örgütün sahip olduğu değerlerin geçerliliğini araştırmalıdır. Yaratıcı düşünmenin yolu, kabul edilen ilkelerin tersine düşünülmesini gerektirirken, eleştirel düşüncede kabul edilen ilkeler olduğu gibi irdelenmelidir (Akt. Baker, Rudd ve Pomeroy, 2001: 173).

Hodgetts (1999)' e göre; her stratejik plan belirli bir boşluğu gidermek için tasarlanır. Her örgüt en iyi yaptığı bir ya da birkaç şeyi bulmalı ve bu gücün çerçevesinde stratejisini inşa etmelidir. Bir örgütün analiz edilmesi ve değerlendirilmesi örgütün kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Bu noktada stratejik yönetimin temel süreçlerinden birini oluşturan GZFT analizi örgütün iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân tanıyan bir analiz tekniğidir.

Bu analizle, örgütü etkileyen iç ve dış etkenler belirlenir (Akgemci, 2008: 147). GZFT analizleri, bir örgütün misyonuna ve amaçlarına ulaştıracak stratejilerin oluşturulmasını ve uygulanmasını mümkün kılar. Bu analizde toplanan ve analiz edilen bilgiler, örgütün misyonunda, amaçlarında, politikalarında ve stratejilerinde değişiklik yapılmasını önerebilir (Çomaklı, Ekici ve Şahım, 2007: 61). Schermerhorn (1989)'a göre; GZFT analizlerinin yürütülmesi, örgütün çevresiyle ilişkisinin gerçekçi bir şekilde anlaşılmasıyla meydana gelmelidir. Örgütün zayıf yönlerini ve dış tehditleri azaltma, örgütün güçlü yönlerini ve fırsatlarını en üst düzeye çıkaracak stratejiler oluşturmaya yardımcı olmalıdır (Akt. Helvacı, 2005: 176).

Rekabet analizleri ile örgüt içi analizler örgütün güçlü ve zayıf yönlerini belirler (Çomaklı, Ekici ve Şahım, 2007: 61). Örgüt içi analizde, örgütün mevcut şartları değerlendirilir. Örgüt içi kaynak ve kabiliyetlerin analizi, dış çevredeki gelişmelerden ne kadar istifade edilebileceğinin belirlenmesi için örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin teşhisine yönelik çalışmalardır (Dinçer, 2003: 40). Örgütün güçlü yönleri, maddi olanlar ve maddi olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. Maddi varlıkları, elle tutulan veya görülebilenlerdir. Maddi olmayan güçleri ise, örgütün fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin veya taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan örgüte farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardır. Örgütün sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilmesi ve örgütün amaçlarına uygun faaliyetler gerçekleştirebilmesi, örgütün yeteneklerini belirler. Bu yetenekler her örgütte farklıdır. Birçok örgütte aynı yetenekler bulunmasına rağmen, örgütün ürettiği mal ve hizmetler farklı olabilmektedir. Kimi çıktılar beklentilere uygun, kimileri ise müşterilerin veya hizmet alanların gereksinimlerini ve isteklerini karşılayamamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 118). Zayıf yönler, örgütün verimlilik ve etkinliğinin daha düşük olduğu özelliklerini içermektedir. Örgüt zayıf yönlerini belirleyerek bunları ortadan kaldırmak için gerekli çabaları gösterecek, eğer bu mümkün değilse, faaliyetlerinde zayıf yönlerinden dolayı sorun yaşamayacağı alanlara yönelmelidir (Maden, 2012: 147).

Örgütler içsel güçlü ve zayıf yönleri tanımlamak için kaynakları (girdiler), varolan stratejileri (süreç) ve başarımlarını (çıktılar) da inceleyebilirler. Çoğu örgütler, ücret, tedarik, fiziksel alan ve tam zamanlı iş görenler gibi, girdilerine ilişkin çok kapsamlı bilgiye sahiptir. Ancak çok az örgüt, felsefeleri, öz değerleri, ayırt edici yeterlikleri ve kültürüne ilişkin çok açık bir fikre sahiptir. Ayrıca, genellikle çıktıları ve bu çıktıların müşteriler, tüketiciler vb.

üzerindeki etkisi hakkında çok az şey söyleyebilirler (Aksu, 2002: 48). Hemen hemen benzer maddi varlıklara sahip örgütlerde farkı yaratan o örgüte özgü yeteneklerdir. Yani, benzer varlıkları veya güçleri bir araya getirip beklentilere uygun veya beklentilerinde üstünde çıktılar üretme, örgütün bu varlıkları kullanabilme becerisindedir. Bu beceride insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 119).

Örgütün dış çevresindeki değişimler, bugünkü ve gelecekteki fırsat ve tehditlerin temel kaynağıdır. Dış çevre, örgütün direk kontrolü dışındaki eğilimler, olaylar ve güçlerden oluşur. Örneğin, doğum oranının düşmesi, bebek maması üreten işletmeyi olumsuz yönde etkilerken sağlık kuruluşlarını ve emekli sandıklarını olumlu olarak etkileyecektir (Çomaklı, Ekici ve Şahim, 2007: 61). Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü bu değişimler beraberinde gelişme ve büyüme fırsatları getirdiği gibi, mevcut faaliyetleri kısıtlama ve tehlikeye sokma gibi güçlükler de taşır (Eren, 2000: 131). Örgütün dış çevresinin analizi, örgütün dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak örgütün karşılaşacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar (Dinçer, 2003: 40). Fırsatlar dış çevrenin analizi sonucunda örgüt için olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslar arası çevre unsurları sürekli değişim içerisindedir. Bazı değişimler örgütler için olumlu sonuçlara neden olmakta ve örgütler bu fırsatlardan yararlanarak, çevresindeki diğer örgütlere ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmektedir. Çevresel faktörler örgütün gelecekteki performansını kötü bir şekilde etkileyecek yönde değiştiğinde örgüt için tehdit oluşturacaktır. Tehdit durumunda örgüte yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma var olur (Akgemci ve Güleş, 2009: 45).

## 2.2. KURAMSAL BİLGİLER II

Araştırmanın ikinci aşamasının kuramsal bilgiler kısmında, birinci aşamada tespit edilen zayıf yönler beş temaya ayrılmıştır. Bu temalar ışığında, Eğitimde Etkililik, İlköğretim Okullarının Fiziki Yapıları, Ders Araç ve Gereçleri, Sosyal Kültürel ve Sportif Faaliyetler, İnsan Kaynakları, Okul Çevre İlişkileri konularına değinilmiştir.

### 2.2.1. Eğitimde Etkililik

Örgütlerde etkililik ve yeterlik kavramları birbirine karıştırılmaktadır. Barnard (1938) etkililiği, “örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” olarak tanımlamıştır. Yeterlik ise “örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesi” olarak tanımlanabilir. Örgütte bu iki kavram arasında denge kurabilmek, yönetimlerin en temel uğraşları arasındadır (Akt. Balcı, 2007). Bir örgüt de bireysel davranışlar etkili olabilir ancak yeterli olmayabilir. Birey bir amacı yada hedefi, arkasındaki bireysel güdüyü doyumadan gerçekleştirebilir. Böyle olduğu gibi, terside olabilir. Bir davranış, etkili olmadan da yeterli olabilir. Bireysel gereksinimlerin doyurulmasına rağmen, bu doyumun elde etmenin bir yolu olarak düşünülen eylemin başarısız olduğu durumlarda, eylem yeterli olmasına rağmen etkili değildir (Aydın, 1998: 223). Yeterliğin tanımı konusunda değişik fikirler vardır. Bunlardan iş niteliğine ilişkin olarak yapılan bir tanımlamaya göre, yeterlik, bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücünü kazandıran özelliklerin varlığı, veya bu rolü oynayabilmesini engelleyen özelliklerin yokluğudur. Yeterli olmak, belli istemleri karşılayabilecek bilgi ve beceri sahibi olmaktır (Bursalıoğlu, 1981: 4).

Eğitimde etkililik; bireyin ilk eğitiminden itibaren olayları ve olguları sorgulamasını, yaratıcılığını geliştirmesini, düşünce, hizmet ve mal üretebilmesini, araştırma ruhunu kazanmasını, öğrenmeyi öğrenmesini amaçlamaktır. Etkili eğitimin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Etkili eğitim, değişim ve gelişimin başlatıcısı olarak üretici, araştırmacı ve yaratıcı bireyler yetiştiren eğitimidir.
- Öğrenciye nasıl daha iyi öğrenebildiği öğretilerek, bu öğrenmelerini yeni koşul ve durumlara uyarlayabilmesini sağlayan eğitimidir.

- Şekilcilikten, baştan savmacılıktan, ezbercilikten, öğretmen merkezliyetçiliğinden, teknolojinin gerisinde kalmışlıktan, sorunların çözüm yollarını aramak yerine sorunlara teslim olmuşluktan uzak bir eğitimidir.
- Etkili eğitim diğer toplumsal kurumlarla ve paydaşlarla etkileşimin rastgele olmadığı, bilinçli bir şekilde tasarlanıp, yönetildiği bir eğitimidir (Erdem, 2005: 11-12).

Rallis (1998) etkili okul araştırmalarında, etkili okulun eğitim öğretim ortamlarının, öğretmenlerin birbirleri ve öğrencileriyle eşgüdüm ve etkileşimlerini yükseltecek nitelikte planlandığını ortaya koymaktadır. Aynı araştırmalar, etkili okulun hem öğretmenlere hem de öğrencilere, etkili bir öğrenme öğretme ortamı sağlayan güçlü ve etkili yöneticilere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Akt. Akbaşı, 2010: 63).

Okul yöneticileri, örgütsel etkililik sorunlarının yönetim için sürekli ve temel bir problem olduğunu uzun zamandır kabul etmektedirler. Örneğin, hem eğitimciler hem de kamuoyu farklı okulların benzer öğrencilere sahip olsalar bile farklı düzeylerde başarılı olduğunu kabul etmektedir (Hoy ve Miskel, 2010: 272). Bolman ve Heller (1995)' e göre; etkili okul hareketinin öncülerinden Ron Edmons, sosyal bilim teorisini bir tarafa bırakarak; basit ancak güçlü bir gözlemlerle yola çıktı. Edmons'a göre; bazı şehir okulları zayıflarken, bazıları da olağanüstü derecede etkiliydi. Bunun sebebi okulların beklenmedik bir şekilde etkililiği öğrenmeleri idi (Akt. Çelik, 2000: 203).

Glasser (1992)'e göre; etkili eğitimin ve öğretimin zorluğunu anlayamıyoruz. Etkili eğitim için çok çaba göstermemizin, öğretmenlerimizi daha iyi çalışmalarını için yönlendirmemizin yeterli olacağını düşünüyoruz. Aslında önümüzdeki en büyük engelde bu ve bizler bunun bir engel olduğunun farkında bile değiliz. Etkili bir eğitim için eğitim yöneticilerinin yönetim tarzını değiştirmesi gerekir.

Öğretmenlere göre; etkililik kalite ve uygun öğretim yöntemleri, olumlu sınıf iklimi, öğretmen-öğrenci ve öğrenciler arasındaki ilişkiler açısından algılanmalıdır. Ancak, öğrenciler, vergi ödeyenler ve politikacılar çıktı ve etkililik ölçümlerine odaklanmayı tercih ederler (Hoy ve Miskel, 2010: 273).

Eğitim örgütlerinde etkililiğin bir başka yönü de fiziksel, çevresel kaynakların, ders materyallerinin etkili kullanımınıdır. Okul binaları, okul bahçeleri, spor salonları gibi fiziksel alanların, olanaklar ölçüsünde planlı bir şekilde kullanılması, okul çevresi ve paydaşları ile iyi



ilişkiler içerisinde olması, işbirliği yapılması etkililiği artıracaktır. Ders materyallerinin ve eğitim teknolojilerinin seçiminde çağın gerek ve ihtiyaçları doğrultusunda, kazanımlara uygun araç gereç seçimi derslerin etkililiğini artıracaktır. İnsan kaynaklarının etkili olması ise, diğer kaynakların etkili kullanılmasını sağlayacak etkenler arasında ilk sırada gelmektedir.

## **2.2.2. İlköğretim Okullarının Fiziki Yapıları**

### **2.2.2.1. Eğitim ve Öğretim Yerleri**

Eğitim ve öğretim yeri denildiğinde örgün eğitimde okullar, yaygın ve hizmet içi eğitimde merkezler ve binalar kastedilmektedir. Eğitim ve öğretim yerleri denildiğinde okul binalarının dışında, uygulama bahçelerini, oyun ve spor alanlarını, gözlem yapılan bir dere veya ağaçlık alanı da kapsar. Kısaca, eğitim ve öğretimin amaçlarını gerçekleştirmek için öğrencilere nerede yeterlik kazandırılabilir ise orası eğitim ve öğretim yerleridir (Başaran, 1988: 243).

Kurum açılması ve kapatılmasına ilişkin esasların birinci maddesine göre; örgün eğitim kurumuna ihtiyaç duyulan yerleşim birimlerinde yatırım programı ile yapılmış bina bulunmaması hâlinde açılması düşünülen kurumun özelliğine uygun bir binanın mahallen temin edilmesi ve kullanma hakkının Bakanlığa tahsis edilmiş olması, açılacak öğretim kurumunun, açılacağı yerleşim biriminde ve mücavir alandaki aynı tür öğretim kurumlarının tam kapasite ile çalışıyor olması, özel eğitime ihtiyaç duyan çocuklar için bina girişlerinden en az birinin düz veya eğimi 1/12 den fazla olmayan rampa ile bağlanmış olması ve özel tuvaletinin bulunması gerekmektedir. Yatırım programına alınması teklif edilecek eğitim kurumu için, tahsis edilen arsanın; imar yönetmeliğinde belirtilen büyüklükte olması, okulun özelliğine göre, tip projelerin sığabilecek şekilde olması, en fazla % 7 meyilli olması, bataklıkta, dere yatağında, heyelan bölgesinde, yüksek gerilim hattı altında, baz istasyonu yakınında veya sele maruz kalabilecek bir yerde bulunmaması, elektrik, su ve yolunun olması gerekmektedir (MEB, Tebliğler Dergisi, Kurum Açılması ve Kapatılmasına İlişkin Esaslar, 2010/2631).

Açılması istenilen kurumun özel şartlarının yerine getirilmiş olması, derslik ve diğer ders yapılan bölümlerin pencerelerinin, derslik ve diğer ders yapılan bölümlerin taban alanının % 12 sinden az olmaması, dersliklerinde öğrenci başına düşen kullanım alanının 1.2 m<sup>2</sup> den az olmaması, derslik kapılarının 90 cm den az olmaması ve koridora açılması, bina merdivenlerinin öğrencilerin rahatlıkla geçmelerini sağlayacak büyüklükte olması, her okulda 1 müdür odası, müstakil müdürlü okullarda 1 memur, 1 bireysel görüşme ve rehberlik servisi, 1 yardımcı hizmetli odası ile yeterince müdür yardımcısı odası bulunması, her okulda 1 kütüphane ya da kitaplık, yeter sayıda ve okulların ya da programların özelliklerine uygun laboratuvar, atölye ile depo bulunması gerekmektedir (Tebliğler Dergisi, Kurum Açılması ve Kapatılmasına İlişkin Esaslar, 2010/2631).

Yatılı okullarda en az bir nöbetçi öğretmen odası yeteri kadar banyo ve revir bulunması, her okulda öğrencilerin yaş gruplarına uygun ve yeterli büyüklükte oyun alanı, bahçe bulunması, okullarda en az bir günlük su ihtiyacını karşılayacak büyüklükte su deposu bulunması, her okulda en az 2 olmak kaydıyla her 30 öğrenci veya her derslik için öğrencilerin yaş gruplarına uygun 1 tuvalet ve 1 lavabo, en az 2 olmak kaydıyla her 30 öğretmen için 1 tuvalet ve 1 lavabo ve erkek öğrenci ve öğretmenler için yeterince pisuar bulunması gerekmektedir (Kurum Açılması ve Kapatılmasına İlişkin Esaslar, 2010/2631).

### **2.2.2.2. Bölümlerin Düzenlenmesi**

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, ilgili diğer mevzuat ile genelgeler ve emirler uyarınca okul binası ve eklentileri, amaçlara uygun olarak düzenlenir ve gereksinimleri karşılayacak nitelikte ve donanımda olması sağlanır (Görgülü, 2008: 46). Ana sınıfı, dershaneler, işlik, laboratuvar, teknoloji derslikleri, kütüphane, müze, mutfak ve yemek odası, salon, müdür odası, müdür yardımcıları odası, öğretmenler odası, rehberlik servisi, memur ve hizmetli odaları, koridor, depo, tuvalet, lâvabo gibi yerler imkânlar ölçüsünde projesine uygun olarak kullanılır. Okulda binanın onaylı bir yerleşim projesi bulundurulur. Yapılacak her türlü tadilat ve proje değişikliği valilik onayına bağlanır (MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2003: 144).

Okul binası; okul aile birliği etkinlikleri, halk eğitimi çalışmaları, sosyal etkinlikler kapsamındaki ğrenci kulübü ve toplum hizmeti faaliyetleri dışında amaçlarına aykırı olarak kullanılamaz. Aynı eğitim bölgesi içinde bulunan okullar, fizik kapasitesi yeterli olan okulların imkânlarından yararlanır. Fizik meknları yeterli olan ve kaynaştırma eğitim ğretim yapılan okullarda kaynak odasına yer verilir (KY, 2003: 144).

### **2.2.2.3. Oluşturulacak Bölümler**

#### **2.2.2.3.1. Derslikler**

Türk Eğitim Sistemi'nde okul dendiğinde, derslik akla gelir. Okul amanın bir başka adı öğrencilere derslik sağlamaktır. Bu yüzden derslikler, eğitimin en önemli ğretim birimidir. İlköğretimde sınıf ve branş dersliği olmak üzere iki tür derslik kullanılır. Sınıf dersliği, bir sınıfın bütün derslerinin yapıldığı alanlardır. Branş dersliği ise öğrencilerin yalnız bir tür dersi için düzenlenmiş alanlardır (Başaran, 1988: 246). Terzioğlu (2005)'na göre; kullanım amaçlarına ve işlevlerine göre derslikler beşe ayrılmaktadır. Bunlar; sabit derslikler, branş derslikleri, genel derslikler, özel eğitim dersliği, açık hava dersliğidir (Akt. Karasolak, 2009).

Dersliklerin sahip olması gereken özellikler ise, eğitim kurumlarının açılması ile ilgili genel esaslarda, "Derslik ve diğer ders yapılan bölümlerin pencerelerinin, derslik ve diğer ders yapılan bölümlerin taban alanının % 12 sinden az olmaması, dersliklerde ğrenci başına düşen kullanım alanının 1.2 m<sup>2</sup> den az olmaması, derslik kapılarının 90 cm den az olmaması ve koridora açılması" (Tebliğler Dergisi, 2010/2631) şeklinde belirtilmiştir.

Bir derslikteki fiziksel ortam değişkenleri; sınıftaki öğrencilerin sayısı, duvar veya eşyaların renkleri, ışık, ısı, temizlik, gürültü düzeyleri ve görünüm olarak sıralanabilir (Başar, 2004: 29). Bir dersliğin fiziksel yapısının düzeni, öğretmenin ğretim etkinliklerini rahat bir biçimde yürütmesinde ve öğrencinin derse etkin olarak katılmasında önemli bir yeri vardır. Derslikteki her alan, ğrenci için bir öğrenme uyararı niteliği taşımaktadır. Dersliğin fiziki yapısının düzensiz, havasız, gürültülü olması ve sınıf dışı uyarılara açık olması, öğrencilerin dikkatini dağıtarak öğrenmeyi olumsuz etkiler (Celep, 2000: 17).

Bir dersliğin etkililik ölçütünün göstergesi, eğitim öğretim ortamlarındaki eğitimsel hareketlilikle yakından ilgilidir. Çünkü eğitim öğretimin ham maddesi olan öğrencilerin bilgi, beceri, tutum, davranış değişikliği ve sosyal gelişimini sağlayan etkinlikler, eğitimin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde donatılmış eğitim öğretim ortamlarına bağlıdır (Akbaşlı, 2010: 63).

### **2.2.2.3.2. Kütüphane**

İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre; tüm ilköğretim okullarında, ayrılan bir bölümde “Okul Kütüphanesi”, dersliklerde ise “Sınıf Kitaplıkları” oluşturulması, “Okul Kütüphanesi” için fiziksel ve diğer koşulların uygun olmaması durumunda, yönetim odasında yada uygun bir yerde “Okul Kitaplığı” düzenlemelerinin yapılması zorunludur (Görgülü, 2008: 54).

Kütüphanelerin etkin ve verimli kullanılabilmesi için; kütüphane, kurumun yerleşim planında kolay ulaşılabilir, gürültüsüz bir yerde belirlenerek aydınlatma, havalandırma ve ısıtma sistemlerine sahip olacak şekilde oluşturulur. Engelli öğrencilerin kütüphanelerden faydalanabilmeleri için fiziki şartların iyileştirilmesi yönünde gerekli tedbirler alınır. Okul personeli ve öğrenciler için yeterli okuma, çalışma, dinleme ve izleme, proje hazırlık ve bireysel öğrenme ortamları ve ayrıca kaynaklar ve ekipman için depolar olmalıdır.

Kütüphaneler bireysel öğrenmelere fırsat verecek, proje ve araştırma çalışmalarına uygun olacak şekilde donatılmalıdır. Öğrencilerin ve personelin kullanabilmesi için kitapların ve diğer kaynakların sergilenebileceği yerler bulunmalıdır (MEB, Okul Kütüphaneleri Standart Yönergesi, 2006).

### **2.2.2.3.3. Yönetim Odaları**

Müdür odası, müdür yardımcıları odası, genel idari büro, öğretmenler odası, eğitim uzmanları odaları ve arşivin yer aldığı bölüme yönetim alanları denmektedir. Yönetim alanları ana girişten kolay ulaşılabilir, öğrenci trafiğinden ve gürültülü mekânlardan uzakta planlanmalıdır. Yönetim bölümünün, idarecilerin öğrenciyi kontrolü açısından, eğitim bölümleriyle çok iç içe değil ama öğrencinin denetiminin rahatlıkla yapılabileceği bir yerde

olması tercih edilir. Bu mekânlar için özerk tesisat sistemi bulunması aranan bir özelliktir. Yönetim bölümünde bulunan mekânların havalandırma, ışık, ısı gibi teknik özelliklerinin yeterli olması gerekmektedir (Karasolak, 2009).

Günümüzde yöneticilerin sahip olması gereken liderlik özellikleri düşünüldüğünde, yöneticilerin asıl görev yerleri yönetim odalarının dışında kalan alanlardır. İyi bir yönetici her zaman ve her yerde okulda olup bitenlerden haberdar olmalıdır. Yönetim odasında bulunduğu zamanlarda bile bu okulu her zaman izleyip, gözetebileceği güvenlik kamerası gibi teknolojik cihazların imkânlarından faydalanmalıdır.

#### **2.2.2.3.4. Çok Amaçlı Salon ve Kapalı Spor Salonu**

Toplantı, sergi, oyun ve benzeri etkinliklerin yapılmasına imkân verecek şekilde ayrılmış ve düzenlenmiş yerler, çok amaçlı salon olarak adlandırılmaktadır. Salon, sınıftan büyük, kimi zaman okulun öğrencilerinin tamamını içine alabilecek şekilde düzenlenmiş kapalı alanlardır. Çok amaçlı salon ise, bir okulda, eğitim programlarına göre öğrencilerin bir derslikten daha büyük kapalı yer gereksinimlerini karşılayacak; derslik, işlik gibi diğer eğitim yerlerinde yapamayacakları eğitim etkinliklerine elverecek büyüklükteki eğitim yerleridir (Başaran, 1998: 252).

Çok amaçlı salonlar, eğitim programlarının geniş alan isteyen eğitim etkinliklerine elverecek özellikte yapılmalıdır. Genel olarak, her okulda çok amaçlı salonu gerektiren eğitim etkinlikleri; müzik, beden eğitimi, eğitsel kol çalışmaları ile konferans, toplantı, anma günleri, törenler ve benzeri etkinliklerdir. Bir okulun bu genel etkinlikler dışında bazı özel etkinlikleri de olabilir. Bu yüzden uygun büyüklükte kurulmuş bir okul için, çok amaçlı salonun bulunması gereklidir. Küçük okullarda bu etkinlikler koridorlarda yapılabilir (Başaran, 1998: 253).

Özel Eğitim Kurumlarına Ait Standartlar Yönergesi (2004)' ne göre; çok amaçlı salonlar yapılırken öğrenci sayısı x 2,5 m<sup>2</sup> olarak düşünülmeli ve alanı en az 100 m<sup>2</sup> olmalıdır. Kavraz (2008)'a göre; salonlar için tasarım aşamasında dikkat edilmesi gereken belirli ilkeler bulunmaktadır. Bunlar hem fiziksel koşullara ilişkin hem de insanın doğrudan psikolojisini ilgilendiren ilkelerdir. Seyircilerin ve salonda etkinlikte bulunan insanların yaptıkları faaliyetlere tam olarak odaklanabilmeleri ve verimli olabilmeleri için bu ilkelerin uygulanması büyük önem taşımaktadır. Salonların en önemli özelliği, hangi faaliyet yapılırsa

yapılsın, sahnedeki faaliyete tam olarak tüm seyircilerin dikkatlerinin çekilmesi ve seyirci ile sahneyi kullananlar arasındaki etkileşimin en üst düzeyde sağlanmasıdır. Bu hem sahneyi kullananlar hem de seyirciler açısından verimin en üst düzeyde alınmasını sağlamaktadır (Akt. Akyol, 2011: 32).

Kapalı spor salonları özellikle soğuk iklim şartlarının hüküm sürdüğü bölgelerde ayrı bir önem taşımaktadır. Öğrencinin ders dışı vakitlerinin büyük bir bölümünü geçirdiği okul bahçeleri olumsuz hava şartları dolayısıyla verimli kullanılamamaktadır. Bu gibi durumlarda spor salonları öğrencilerin sportif faaliyetlerini rahatça yapabilmeleri ve fiziki gelişimlerini tamamlamaları açısından önemlidir. İyi bir spor salonunun, havalandırma ve ısıtma sistemi, zeminde kullanılan malzemesi gibi konularda yeterli olması beklenir. Kapalı spor salonu, en az kurallara uygun basketbol sahası kadar olmalıdır. Seyirciye ayrılan yerin en az 250 kişilik olması tavsiye edilir (MEB Özel Öğretim Kurumlarına Ait Standartlar Yönergesi, 2004).

Okullarda çok amaçlı salonların ve kapalı spor salonlarının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kimi kez bu pahalı, temizlenmesi oldukça güç bu eğitim yerinin korunabilmesi için çok az kullanılması yeğlenmektedir. Böyle bir tutum, az kullanıldığı için salonu maliyet fayda veya maliyet etkinlik analizleri açısından düşünüldüğünde salonu daha da pahalılaştırmaktadır. Yönetimin amacı, salonu elverdiği ölçüde kullanabilmek için gerekli planlamaları yapmak ve eğitimcilerin kullanımına sunmaktır. Bu sayede salon kullanım amacına hizmet edecek ve maliyeti ucuzlayacaktır. Ama çok kullanma hor kullanma anlamına gelmemelidir. Bir salon dikkatli ve özenli kullanıldığı durumlarda bile eskimesi kaçınılmazdır (Başaran, 1998: 253).

#### **2.2.2.3.5. Okul Bahçesi**

Okul bahçesi, öğrencilerin ders dışında en fazla vakit geçirdikleri alanlardır. Bu alanlar öğrencilerin fiziksel gelişimleri ve sosyal ilişkileri açısından önemlidir. Okulların tek amacının öğretim olmadığı gerçeğinden yola çıkarak ve öğrencilerin okullardaki kazanımlarının büyük bir kısmının akranları ile olan ilişkilerinden meydana geldiği düşünüldüğünde koridorlar ve okul bahçelerinin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Okul yapımına karar verilmeden önce, okul yapılması düşünülen alanın derslikler ve okul binası dışında yeterli bir bahçeye sahip olup olmadığı mutlaka kontrol edilmelidir. 21. yüzyılla birlikte yükselen binalar okulların çevresini büyük oranda kapatmış, okulları adeta bir hapishaneye dönüştürmüştür. Böyle bir alanda öğrencilerin fiziksel, psikolojik, sosyal gelişimlerinin sağlıklı olması beklenemez. Bu gerçekten yola çıkarak okul bahçeleri düzenlenirken okulun toplam öğrenci kontenjanı ile orantılı ölçüde bahçeye sahip olması sağlanmalıdır.

Özel Eğitim Kurumlarına Ait Standartlar Yönergesi (2004)' ne göre; okullarda bahçe alanı en az, öğrencilerin topluca tören yapabilecekleri ve nizami ölçülerde basketbol sahası kurabilecek büyüklükte olmalıdır. Bahçe alanının hesabında; ilk 36 öğrenci için  $5 \text{ m}^2 \times$  öğrenci, ikinci 36 öğrenci için  $3 \text{ m}^2 \times$  öğrenci, üçüncü 36 öğrenci için  $2,5 \text{ m}^2 \times$  öğrenci, 109'dan 1000 öğrenciye kadar öğrenci başına  $2 \text{ m}^2$ , 1001'den 2000 öğrenciye kadar öğrenci başına  $1,5 \text{ m}^2$ , 2001'den sonra öğrenci başına  $1,2 \text{ m}^2$ , değerleri esas alınmalıdır.

Bu standartların yanında, ilköğretim okul bahçelerinin kullanıcıların taleplerini karşılayan ve işlevsel şekilde tasarlanabilmesi için tasarım sürecinde öğrenci, eğitmen, okul aile birliği üyeleri, karar verici ve uzmanların katılımı önemlidir (Algan ve Uslu, 2009: 130). Eğitimcilerin görüşlerine başvururken her branştan öğretmenin ve en az bir yöneticinin mutlaka görüşü alınmalıdır. Bu görüş sadece bir danışmadan ibaret olmamalı, ilköğretim okul binaları ve bahçeleri projesinde eğitimcilerinde imzası olmalıdır. Aksi takdirde okul yapımına onay verilmemelidir.

Okul bahçelerinde bir arada yer alan bir dizi aktivite hem birbirinin içine akacak biçimde ilişkilendirilmeli hem de bir ölçüde izole edilmelidir. Oyun alanları ortak oyun oynanmasına izin vermeli ama bazı oyunlar için ayrı yerler de bulunmalıdır. Özellikle okul çağındaki çocukların fiziksel ve sosyal gelişimi için birbirleriyle olan ilişkileri çok önemlidir (Karasolak, 2009: 34). Yalçın (2003)'a göre, okul bahçelerinde yaşları küçük öğrencilerin oyun yerlerini ayırmak gereklidir. Bu gibi oyun yerlerine bir de kum havuzu yapılacak olursa öğrenciler bundan hem çeşitli oyunlar hem de birçok dersin uygulanması açısından yararlanabilirler. Planlamada genellikle çocukların en kısa yolu izlediği göz önünde bulundurularak düzenleme yapılmalıdır. Bu yollar üzerinde özellikle hızlı hareket sırasında çocuklara zarar verebilecek durumlara dikkat edilmelidir (Akt. Karasolak, 2009: 34).

### 2.2.3. Ders Araç Ve Gereçleri

İnsanlık tarihi boyunca insanlar sürekli yeni şeyler öğrenmiş ve öğrendiklerini diğer insanlara aktarma ihtiyacı hissetmiştir. Bunu yaparken anlatmak istediklerini çeşitli yollarla ifade etmiştir. Bu yollar bazen ses tonu, bazen yüz ifadesi, bazen beden dili, bazen de çevresinde bulunan araç gereçlerle olmuştur. Günümüze kadar öğrenme ve öğretme ihtiyacı o kadar artmıştır ki buna bağlı olarak öğrenme ve öğretim teknolojileri ortaya çıkmış ve sürekli yenilenmiştir. Öğrenme ve öğretim teknolojileriyle beraber derslerde kullanılan araç gereçler ve diğer teknolojiler sürekli değişim geçirmiştir.

Geçmişten, günümüze bir çok araç gereç ve teknolojik cihaz kullanılmış, bunların bir kısmı hala güncelliğini korumakta olup bazıları artık kullanılmamaktadır. Özellikle bilgisayar ve internetin eğitimde kullanılmaya başlamasıyla birlikte, bir dönem kullanılan tepegöz, slayt projektörü, data show, pikap ve plaklar, ses ve video kasetler gibi eğitim araçları müzelerde yer almaya başlamıştır. Bilgisayar dünyasındaki hızlı değişim ve gelişimler, bir dönem sınıf büyüklüğünde olan bilgisayarları, cebimize girecek kadar küçültmüş ve işlevselliğini artırmıştır. Sınıflarda kullanılan kara tahtalar hale kullanımda olsa bile, yavaş yavaş yerini akıllı tahtalara bırakmaktadır. Bütün bu gelişim ve değişimlerin tek nedeni eğitim ve öğretimi daha kolay ve daha kalıcı hale getirmektir.

Öğrenme ve öğretme etkinliği ne kadar çok duyu organına hitap ederse öğrenme o kadar kolay ve kalıcı olur. Daha çok duyu organına hitap etmenin yolu da eğitim ve öğretimde uygun araç gereç kullanımından geçmektedir. Araştırma sonuçlarına göre insanlar: “Okuduklarının %10’unu, İşittiklerinin %20’sini, Gördüklerinin %30’unu, Söylediklerinin %70’ini, Görüp işittiklerinin %50’sini, Yapıp söylediklerinin %90’ını hatırlarlar” (Demirel, Seferoğlu ve Yağcı, 2002: 79).

Eğitim araçları eğitim ve öğretim etkinliklerinin daha verimli olmasını sağlamak için öğretmen ve yetiştiricilerin en büyük yardımcısıdır. Ancak araçların en mükemmelinin bile öğretmenin yerini tutamayacağını unutmamak gerekir. Öte yandan araçlar ne kadar mükemmel olursa olsunlar, uygun olarak kullanılmadıkları zaman yararlı olamazlar (Demirel vd., 2002: 79). Burada önemli olan husus öğretmenlere çağın gerektirdiği öğretim becerilerini kazandırmak ve yeni öğretim teknik ve teknolojilerini kullanmalarını sağlamaktır. Öğretmen adaylarının üniversitelerde almış oldukları eğitimler ve göreve başladıktan sonra alacakları hizmet içi eğitimler bu beceriyi yerine getirebilmelerini sağlamalıdır.



### 2.2.3.1. Yazılı Basılı Araç ve Gereçler

Öğrenme-öğretme süreçlerinde planlama, fiziki tesisler, öğretmen ve öğrenci etkinlikleri ve yönetim ile ilgili işlevlerin yerine getirilmesinde çok çeşitli yapı ve formlarda yazılı ve basılı materyaller grubu olarak sınıflandırılabilir ortamlar kullanılmaktadır. Bu kategorideki öğretim materyallerini; ön planlama materyalleri, içerik-yöntem ve değerlendirme materyalleri, fiziki tesislerle ilgili materyaller ve öğrenci çalışma materyalleri olarak sıralamak mümkündür (Uşun, 2006: 94).

### 2.2.3.2. Görsel-İşitsel Araçlar

Eğitim ve öğretimde kullanılan görsel-işitsel araçların öğrenme üzerindeki etkileri çok fazladır. Bu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Görsel-işitsel araçları önceden izlemek veya dinlemek mümkündür. Bu sayede öğrencilerin derse hazırlıklı gelmesi ders sırasında anlatılanları öğrenmesini kolaylaştırır.
- Görsel-işitsel araçlar her derste kullanılabilir.
- Görsel-işitsel araçların kullanımı kolaydır.
- Sınıf ortamına getirilmesi olanaksız cisim, olgu ve olayları olduğu anda, olduğu gibi gösterir ve duyurur.
- Görsel-işitsel araçlar heyecan verici ve açıklayıcıdır. Ayrıca ilgi çekici ve sürükleyicidir.
- Öğrenmeyi teşvik edicidir, öğrencilerin güdülenmesinde çok etkileyicidir.
- Bilginin sunuşunda ve akışında düzen sağlar.
- Öğrenci tepkilerini izleme olanağı sağlar.
- Kullanımdan sonra öğrencileri etkinliklere yöneltir (Demirel vd., 2002: 85).

### 2.2.3.3. Bilgisayarlar ve İnternet

Çağımızın belki de en hızlı gelişen ve yenilenen teknolojileri bilgisayarlar ve internettir. İnternet çok sayıda bilgisayarın birbirine bağlı olduğu büyük bir bilgisayar ağı olarak tanımlanabilir (Bakioğlu, 2009: 200). İlk zamanlarda askeri amaçlı kullanılan

bilgisayarlar ve internetin gün geçtikçe kullanım alanı artmış, eğitimde de vazgeçilmezler arasında yer almaya başlamıştır.

Bilgisayarların maliyetlerinin gün geçtikçe azalması, eğitimde kullanılan görsel ve işitsel araçların yerine kullanılmasına neden olmuştur. Bilgisayarlar tek başına görsel veya tek başına işitsel cihazların yapabildiklerinden çok fazlasını yapabilmektedir. Bilgisayarları bu kadar işlevsel yapan üzerlerinde kullanan yazılımlardır. Bu yazılımları, özel öğretici yazılımlar, alıştırma ve tekrar yazılımları, benzetişim(simülasyon) yazılımları, eğitsel oyunlar şeklinde sıralamak mümkündür.

**2.2.3.3.1. Özel öğretici yazılımlar:** Öğretmen gibi konu anlatan, alıştırma fırsatı tanıyan, öğrenciyi derse güdüleyen ve öğrenci başarısını değerlendiren bu yazılımların amacı; bilgisayar ile öğrenci arasında birebir etkileşim yoluyla ders ortamı sağlamaktır (Uşun, 2006 :186).

**2.2.3.3.2. Alıştırma ve Tekrar Yazılımları:** Bu yazılımlar, öğrencilerin sahip oldukları bilgileri, kalıcı hale getirmek için kullanılırlar. Asıl amacı öğretmek olmayan bu programlarda verilen sorularla karar verme ve egzersiz yapma esastır. Bu programlar soru bankası gibi çalışmanın yanı sıra, anında değerlendirme ve öğrencilere hangi konularda ne tür eksikleri olduğu ve hangi konulara çalışmaları gerektiği konusunda dönüt verirler (Uşun, 2006: 186).

**2.2.3.3.3. Benzetişim Yazılımları:** Bu yazılımlar sınıf ortamına getirilmesi mümkün olmayan, bazen de tehlikeli olan olay ve deneyler için kullanılmaktadır. Örneğin bir yanardağ patlaması, deniz suyunun hareketleri, güneşin ve dünyanın kendi etrafında dönmesi gibi doğal olayların daha iyi anlaşılmasını sağlarlar. Bir sürücü kursunda sürücüler trafiğe çıkmadan, güvenli bir şekilde ön eğitimler alabilirler. Pilot adayları uçak benzetişim yazılımlarıyla birebir pilot kabini ortamını yaşayabilirler. Fen bilgisi derslerinde yapılacak bazı kimyasal ve fiziksel deneylerin defalarca tekrarlanarak kalıcı olmasını çok düşük bir maliyetle sağlayabilirler.

**2.2.3.3.4. Eğitsel Oyunlar:** Oyunlar eğitimin ayrılmaz parçasıdır. Özellikle okul öncesi ve ilköğretim çağındaki öğrenciler eğitsel oyunlar sayesinde hem eğlenmekte hem de öğrenmektedir. Eğitici oyunların bilgisayarlar üzerinde oynanması eğitsel oyunlara başka bir boyut kazandırmıştır. Yaş seviyesine uygun hazırlanmış bir eğitim yazılımının; anında dönüt

vermesi, defalarca tekrarlanabilir olması gibi birçok avantajı vardır. Ses ve video efektleri öğrencilerin ilgisini çekmekte ve öğrencilere başarıma imkânı vererek özgüvenlerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.

İnternet hızının artması ve eğitici web sitelerinin artması bilgiye ulaşımı kolaylaştırmıştır. Sınıf ortamında anlatılan dersler akıllı tahta gibi ek donanımlarla kayıt altına alınabilmekte, okulun veya sınıfın web sitesinde yayınlanabilmektedir. Bu sayede öğrenciler anlatılan dersleri tekrar edebilmekte, çeşitli nedenlerle okula gelemeyen öğrencilerinde derslerinden geri kalmaması sağlanabilmektedir.

#### **2.2.4. Sosyal, Kültürel, Eğitsel ve Sportif Faaliyetler**

20. yüzyılda eğitimciler sosyal etkinliklere gereken önemi vererek derslerdeki teorik bilgilerin bu şekilde tamamlanmasını öngörmüşler, ancak yapılan tüm çalışmalara rağmen düşük katılım düzeyiyle karşılaşmışlardır. Aynı dönemde ABD’de Ulusal Eğitim Kurulu, iyi bir öğretim programının temel öğelerini belirlemiştir. Bunlar, sağlık, etnik özellikler, vatandaşlık, boş zamanın doğru kullanımınıdır. Fretwell, ABD’de orta öğretimde sosyal etkinlikleri konu ettiği kitabıyla, bu kavramın ilk kez bilimsel olarak ele alınmasını sağlamıştır. 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde, başta liseler olmak üzere tüm okullar, sosyal etkinliklere doğru yönelmiş öğrencilerin teşvik edilmesiyle bu etkinliklere yoğun öğrenci katılımı gerçekleşmiştir. 1950’lerden sonra okullar, yöneticiler, öğretmenler, ebeveynler ve çevre tarafından öğrencilerin sosyal etkinliklere katılımlarının teşvik edilmesine devam etmiş ve bu konuda olanaklar arttırılmıştır. Sosyal etkinlikler çeşitlenmiş, okullarda her öğrencinin ilgi duyabileceği farklı etkinliklere yer verilmiştir (Arslan, 2006: 29).

İlköğretim okullarında düzenlenen sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin amacı ders programlarının yanında öğrencilerin güven ve sorumluluk duygusunu geliştirme, yeni ilgi alanları oluşturma ve öğrencilere beceriler kazandırmaya yönelik çalışmalar yapmak; bu amaçla bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda öğrenci kulübü ile toplum hizmeti çalışmalarını düzenlemektir (Tebliğler Dergisi Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, 2005/2569).

Sosyal etkinlikler, “Bireyin bedenene, ruhen ve fikren gelişimini sağlamak, günlük yaşama ve iş yaşamının koşullarına hazırlamak, ulusal bilinç ve yurttaşlık duygularını kuvvetlendirmek amacı ile yapılan düzenli ve metotlu çalışmaların tümüdür” (Akıncı, 2007).

Sosyal etkinlikler, Türk Millî Eğitiminin genel amaç ve temel ilkelerine uygun olarak; insan haklarına ve demokrasi ilkelerine saygı duyabilme, kendini tanıyabilme, bireysel hedeflerini belirleyebilme, yeteneklerini geliştirebilme, bunları kendisinin ve toplumun yararına kullanabilme, çevreyi koruma bilinciyle hareket edebilme, kendine ve çevresindekilere güven duyabilme, planlı çalışma alışkanlığı edinebilme, serbest zamanlarını etkin ve verimli değerlendirebilme, girişimci olabilme ve bunu başarı ile sürdürebilme, yeni durum ve ortamlara uyabilme, savurganlığı önleme ve tutumlu olabilme, bireysel farklılıklara saygılı olabilme; farklı görüş, düşünce, inanç, anlayış ve kültürel değerleri hoşgörü ile karşılayabilme, aldığı görevi istekle yapabilme, sorumluluk alabilme, bireysel olarak veya başkalarıyla iş birliği içinde çevresindeki toplumsal sorunlarla ilgilenebilme ve bunların çözümüne katkı sağlayacak nitelikte projeler geliştirebilme ve uygulayabilme, grupça yapılan görevleri tamamlamak için istekle çalışabilme ve gruba karşı sorumluluk duyabilme gibi tutum, davranış ve becerilerin kazandırılmasına çalışır (Tebliğler Dergisi, 2005/2569).

Sportif faaliyetler ve beden eğitimi bireylerin bedenene, ruhen, fikren gelişmelerini sağlayan ve bu öğeler arasında koordinasyon kabiliyetini geliştiren bir bilim dalıdır. Beden eğitimi ve spor genel olarak insan sağlığı, karakter gelişimi, morali ve verimliliği ile doğrudan ilgili olan etkili bir eğitim ve sağlık faaliyetidir. Zihinsel gelişme, ancak bedensel gelişme ile uyumlu ve dengeli olduğu zaman, birey ve toplum sağlıklı, uzun ömürlü, mutlu ve başarılı olabilir (Akıncı, 2007: 2).

Öğrenci kulübü ve toplum hizmeti çalışmalarında katılımcılık, planlılık, süreklilik, üretkenlik, gönüllülük ve iş birliği temel ilkedir. Bu ilkeler doğrultusunda;

- a) İlköğretim ve orta öğretimde öğrenci kulübü ve toplum hizmeti çalışmalarının, öğrencilerin gelişim seviyesine göre belirlenmesine,
- b) Çevresine duyarlı ve liderlik özelliklerine sahip bireyler olarak yetişmelerine, ilgi ve istidatlarını geliştirmelerine,
- c) Demokratik yurttaşlık bilincini geliştirebilecek eğitim uygulamalarının, hayatın tüm alanlarına yayılarak yapılacak çalışmaların okul içi ve okul dışı etkinlikleri içermesine,
- d) Öğrencilerin toplumsal hayata, sorunların çözümüne, yerel düzeyde katılımına ve yöneltici projeler hazırlamaya özendirilmesine,
- e) Her bireyin topluma katkı sağlayabileceği göz önüne alınarak tüm etkinliklerde geniş katılımın sağlanmasına,

- f) Öğrencilerin yönlendirilmelerine ve kariyer gelişimlerinin desteklenmesine,  
 g) Sosyal etkinlik çalışmalarının planlanması ve yürütülmesinde öğrencilerin ilgi, istek, yetenek ve ihtiyaçları ile çevrenin imkân ve şartlarının göz önünde tutulmasına,  
 h) Etkinliklerde verimi sağlamak için okul ve halk eğitim merkezlerinde oluşturulan öğrenci kulüpleri arasında ortak çalışmalar yapılmasına ve bunların imkânlarından yararlanılmasına,  
 ı) Çalışmaların daha çok ders dışı zamanları kapsayacak ve değerlendirecek şekilde planlanıp uygulanabilmesine,  
 j) Ders programlarının göz önünde bulundurularak desteklenmesine,  
 k) Yurt içinde veya yurt dışında bulunan okullardaki öğrenciler ile ortak çalışmalar yapmalarına,  
 l) Engelli öğrencilerin öğrenci kulübü ve toplum hizmeti çalışmalarına ilgi ve istekleri doğrultusunda etkin olarak katılabilmeleri için gerekli ortam ve şartların sağlanmasına,  
 m) Sosyal etkinlik çalışmalarının danışman öğretmenlerin gözetiminde kulüp üyesi öğrencilerle planlanıp yürütülmesine,  
 n) Çalışmalarda resmî, özel sivil toplum kurum ve kuruluşlarıyla öğrenci ve veli iş birliğinin sağlanmasına,  
 o) Sosyal etkinliklerle öğrencilerin estetik, etik ve duygusal yönden gelişmelerinin sağlanmasına özen gösterilir (Tebliğler Dergisi, 2005/2569).

#### 2.2.4.1. Öğrenci Kulüpleri

Battal (1990)'a göre; okullar sadece öğrencinin okuldaki öğrencilik yaşamını düzenlemekle kalmayan ve yetinmeyen, onları aynı zamanda hayata hazırlayan ve çeşitli insanlarla işbirliği yapabilme yeterliği kazandıran eğitim kurumları olmalıdır. Öğrencinin karşılaştığı problemi çözme çabası gösteren, eleştirmesini bilen ve topluma saygı duyan insan olmasını sağlamak da okulun görevleri arasındadır (Akt. Taymaz, 2003: 199).

Öğrenci kulüplerinin oluşturulmasına öğretim yılı başladıktan sonra, sınıf temsilcileri seçildikten sonra, sınıf temsilcileri ile okul yönetici ve öğretmenlerinin katılacağı toplantıda karar verilir. Kurumun türüne, seviyesine, imkân ve şartlarına, çevrenin ekonomik, sosyal, kültürel ve coğrafi özellikleriyle öğrencilerin sınıf seviyesine göre, öğrenci kulüplerinden gerekli görülenlerine ya da öğrencilerin istekleri doğrultusunda farklı kulüplerin kurulmasına karar verilir. Bu amaçla;

- Satranç, bilardo gibi zeka oyunlarının kulüpleri,
- İpek böceği, mantar, kümes hayvanı yetiştirmek, halı, kilim, kumaş dokumak, turist rehberliği yapmak gibi, aileye ve çevreye ekonomik katkıda bulunabilecek kulüpler,

- Eski eserleri, yazma kitap ve levhaları toplamak, ören yerlerini incelemek, millî folklor ürünlerini araştırmak, öğrenmek ve derlemek gibi milli ve insani değerleri tanıma ve tanıtmaya yönelik kulüpler kurulabilir (Tebliğler Dergisi, 2005/2569:10).

Sosyal etkinlikler yönetmeliğine göre; okulun ve bulunduğu çevrenin şartlarına göre çok sayıda kulüp kurulabilir. Her kulüp için bir rehber öğretmenin görevlendirilmesi gerekmektedir. Rehber öğretmenlerin görevi, genel bir gözetim ve denetimdir. Rehber öğretmenin sınırlı yol göstericiliği altında kendi başkanını, yönetim kurulunu seçmede, etkinliklerini planlamada özerktir ve bu görevler kulübü seçen öğrencilere aittir. Öğrenci kulüpleri öğrencilerin birçok ruhsal gereksinimlerini karşılamaktadır. Öğrenciler kendi kendilerini yönetme alışkanlığı kazanarak demokratik yaşama hazırlanabilmektedir. Kültürel değerleri benimsemenin yanında, kendi kulübüyle ilgili, yeni değerler geliştirebilmektedir. Öğrenciler derslerde öğrendiklerini, kulüplerinde uygulama olanağı bulabilmektedirler ve bu sayede okulu daha fazla sevip, benimseyebilmektedirler. Öğrencilerin birlikte çalışma, iletişim, öğrenme, araştırma yeterlikleri gelişmektedir (Başaran, 1988: 174).

#### **2.1.4.2. Toplum Hizmeti Çalışmaları**

Okul sisteminin en başta gelen görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenileşmesini ve devamlılığını sağlamaktır. Okuldaki sosyalleşme bir taraftan kişilerde çalışma, iş yapabilme, yetenek ve becerileri geliştirirken (Ergun, 1992: 93), diğer yandan bu becerilerini içinde yaşadığı toplum için kullanması beklenmektedir. Eğitim kurumlarında eğitilen gençler bir yandan kendilerini ve bilgi düzeylerini geliştirirken içinde yaşadıkları toplumun ekonomik ve sosyal refah düzeyinin gelişimine katkıda bulunma bilincini kazanmalıdırlar (Çoşkun, 2011 :64).

Tebliğler Dergisi (2005)'ne göre; öğrencilerin; kendilerine, ailelerine, çevrelerine ve topluma duyarlı, gönüllü çalışma bilincine sahip sorun çözen ve çözüm üreten, resmî, özel kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği içinde çalışma becerilerini geliştirmiş bireyler olarak yetişmeleri için toplum hizmeti çalışmalarına yer verilir. Toplum hizmeti çalışmaları, öğrencilerin yaş ve bilgi seviyelerine uygun öğrenci kulübü çalışmaları kapsamında, ayrı olarak veya bireysel olarak ya da grupla hazırlanacak çalışma planlarına ve projelere göre yaptırılır.

Toplum hizmeti;

- a) Velilerin okulla iş birliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- b) Okulu ve çevresinin güzelleştirilmesi, bakım ve onarımının yaptırılması yönünde çalışmalar yapmak,
- c) Kendi okulunun veya imkânları yetersiz diğer okulların kitap, araç-gereç ve ihtiyaçlarını gidermek için kampanyalar düzenlemek,
- d) Alt ve diğer sınıflardaki öğrencilerin ders, ödev ve proje çalışmalarına yardımcı olmak,
- e) Toplumda Türkçeyi doğru, güzel, etkili kullanma bilincini geliştirme ve kitap okuma alışkanlığını kazandırmaya yönelik çalışmalar yapmak,
- f) Çevreyi korumak, güzelleştirmek, parklar oluşturmak, tarihî ve kültürel değerlerimizi korumak ve yaşatmak için çalışmalarda bulunmak,
- g) Toplum kurallarına uyulması için öğrencileri ve halkı bilinçlendirme çalışmaları yapmak,
- h) Trafik kurallarına uyulması için öğrencileri ve halkı bilinçlendirme çalışmaları yapmak,
- ı) Okul bahçesini, çevreyi, boş arazi ve alanları ağaçlandırmak, erozyonla mücadele etmek, yok olmaya yüz tutmuş bitki türlerini korumak ve yetiştirmek için çalışmalar yapmak,
- j) İhtiyaç sahibi insanlara yardımcı olmak,
- k) Çevrelerindeki yaşlı ve bakıma muhtaç insanlara günlük işlerinde yardımcı olmak,
- l) Huzur evlerinde ve çocuk yuvalarındaki insanların hayatlarını kolaylaştırıcı, onların toplumla kaynaşmalarını sağlayıcı çalışmalar yapmak
- m) Kimsesiz, engelli ve sokakta yaşayan çocuklara yardımcı olmak,
- n) Sosyal hizmet amaçlı sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına destek sağlamak gibi etkinlikleri kapsar (Tebliğler Dergisi, 2005/2569 :12).

Toplum hizmeti çalışmaları okulun okul dışında olup bitenlerin farkında olmasının, bir başka ifadeyle çevresine duyarlı olmasının göstergesidir. Bu duyarlılık insanlar arası ilişkiler olabileceği gibi, hayvanlar ve hatta bitkilere karşı duyarlılık olabilir. Öğrencinin okul bahçesinde bulunan ve başkasına zarar verebilecek bir taşı kaldırması, okul bahçesinde çok beğendiği bir gülü koparmaması da bazen topluma hizmet çalışması olarak düşünülebilir. Bu davranış biçimleri ilgili okulda topluma hizmet çalışmalarının başarılı bir şekilde uygulandığının göstergesi olabilir.

## **2.2.5. İnsan Kaynakları**

### **2.2.5.1. İnsan Kaynağı Planlamaları**

Genel anlamda planlama bir ölçü dizgesinden başka bir şey değildir. Planlama, eğitim sürecinin oluşumunu öngören bilimsel bir çözümlenmeye dayanır. Önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara ulaşma olanağı veren yoldur. Planlama kabul edilmiş politik ilkelere uygun olarak, mevcut toplumsal güçleri etkiler, eldeki olanaklara göre hazırlanır ve uygulanır.

Genelde planlama sözcüğünden ilk olarak ekonomik planlama, sonra da toplumsal planlama anlaşılmaktadır. Eğitim planlaması politik ve ekonomik gerçekleri, eğitim dizgesinin büyüme potansiyelini, böylece bu potansiyelin hizmetinde olduğu ülkenin ve öğrencilerin gereksinmelerini dikkate alarak buna ilişkin politikayı, öncelikleri, bu potansiyelin maliyetini tespit amacıyla yapılan öngörme girişimleridir (Adem, 2008: 37).

Eğitim sistemi, nitelikli insan gücünü yetiştiren sistemdir. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi hızlı değişim süreci içinde bulunması, eğitimde verimlilik kavramının önem kazanması, geleneksel eğitim yönetimi yaklaşımlarının yanında daha etkili yönetim yaklaşımlarını gerektirmektedir. Bu yaklaşımlardan biride stratejik planlama ve yönetim yaklaşımıdır (Özbek, 2003: 308).

Çelik (1994)'e göre; stratejik yönetim, okulun iç ve dış çevresini inceleyerek gerçekçi politikalar oluşturmasına olanak sağlar. Okul başarısı ve verimliliğinin artırılmasının yanında, gelecekte de dirik kalmasını amaçlar. Okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda bulunurlar. Diğer yandan toplumsal yaşamdaki değişimler ve teknolojik değişimler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır (Akt. Özbek, 2003: 309).

İnsan kaynağı planlaması belli bir dönemde ekonomik ve toplumsal kalkınmanın zorunlu kıldığı insan kaynaklarının, daha etkili ve verimli bir biçimde kullanılması amacıyla bilimsel yöntemlerle yetiştirilmesi sürecidir. Buna göre insan kaynaklarının planlanması ile eğitim planlamasını birlikte düşünmek uygun olacaktır. Hector Correa'ya göre; insanlar ekonomik olayları iki biçimde ele almaktadır: Üretim etmeni olarak toplumsal ve ekonomik süreçlerin son hedefleri olarak insanların çalışma kapasitesi, bu yolla üretime etki yapan etmenlerin incelenmesine, başka bir deyişle üretim etmenleri olarak insanların çözümlenmesine, insan kaynakları ekonomisi denilebilir (Akt. Adem, 2008: 41).

### **2.2.5.2. Okul Yöneticisi**

Yönetici, belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetme sorumluluğu olan kişidir. Ancak bu tanım uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada yetersizdir. Çünkü yönetici, insan kaynakları kadar maddi kaynakları ve zamanı verimli kullanılmalıdır (Erdoğan, 2006: 53).



Yöneticinin birçok tanımı yapılmakla birlikte, yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır: Bunlar, yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eş anlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Katz ve Kahn (1966)'a göre; bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere mekanik olarak uymanın ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Akt. Aydın, 2010: 320).

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim örgütü ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim işlevlerini ve süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında öğrenim görmüş ve uygulama yapmış bir uzmandır. Eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin işlevleri olan, eğitim programlarını, öğrenci işlerini, iş gören hizmetlerini, bütçe işlerini ve okulun genel hizmetlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir şekilde yöneten kişidir. Etkili ve verimli bir yönetim için planlama yapar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler, okulun iş görenleri ile etkili iletişim kurar, okulun amacının dışına çıkmaması ve etkili çalışması için denetler (Başaran, 1996: 118).

Ülkemizde, yöneticilik davranışlarıyla ilgili olarak, zaman zaman bazı problemlerle karşılaşılmaktadır. Örneğin bazı okullarda yöneticiler kendilerinden çekinilen yada korkulan kişi olarak algılanmaktadır. Bu durumdan bazen yöneticilerde rahatsız olmaktadır. Oysa yönetici – öğretmen, yönetici – öğrenci ilişkilerinin karşılıklı sevgi, saygı ve hoşgörüyeye dayanması gerekmektedir (Kıncal, 2006: 190).

Günümüzde okul yönetiminde yöneticilik ile birlikte anılan liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmez. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnfomal lider ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupta bütünleşen kişidir. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında öğretmenleri güdülemesi, okul içerisindeki tüm çalışanları yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna getirebilir (Çelik, 2000: 3).

Liderliğin öznel durum, yapılacak iş ve izleyenlere bağlı olarak ortaya çıktığı gerçeği, tarihçiler, sosyologlar, psikologlar ve tüm sosyal bilimcilerce bilinmektedir. Yani, her durum, her iş ve herkes için bahsedilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak iş ve izleyenlere göre değişen bir liderlik üzerinde durulmaktadır (Özden, 2010: 90). Bununla birlikte liderde bir özelliğin bulunması diğer özelliklerinin bulunmadığı anlamına gelmez. Örneğin Atatürk tüm

ülkeyi bağımsızlık ateşiyle harekete geçirdiği için karizmatik bir lider olarak algılanabilir. Aynı zamanda yaptığı devrimlerle geleceği görebilen, yenilikçi, reformist bir lider olarak vizyoner bir lider özelliği de taşır (Bridge, 2003: 38).

### 2.2.5.3. Öğretmen

Öğretmenlik geçmişten günümüze kadar süre gelen bir meslektir. İnsanoğlunun var olduğu tarihten günümüze kadar geçen süre içerisinde her toplumda önem teşkil eden öğretmenlik, bu önemini hala korumaktadır. Kısaca öğretmenlik mesleği insanlık tarihi kadar eskidir. Bizim toplumumuzda da bilen bildiğini başkasına öğreten kişi her zaman değerli sayılmıştır. İslamiyet'in benimsenmesiyle bu özellik daha da önem kazanmıştır. Bilgili kişiler ve bildiğini bir başkasına öğretenler adeta kutsanmıştır (Karlı, 2007: 189).

Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Bir ülkede öğretmenliğin meslek oluşu, devletin öğretmen için yetiştirme ve çalışma ölçüleri koymasıyla başlar. Fakat devletin karışması arttıkça, öğretmenler meslekten çok devlete bağlı bir uzman grubu durumuna girerler. Öğretmenler bir mesleğin üyesi olarak kalmak istiyorlarsa, o mesleğin değer sistemine göre davranmak zorundadırlar. Özellikle sosyal bir girişim olan eğitimde, mesleğin topluma hizmet etmesi, toplumunda mesleği koruması konusunda anlaşmaya varılmalıdır. Öğretmenliğin meslek olarak seçilmesinde, sosyal, ekonomik ve psikolojik etkenler rol oynar. Öğretmenlerin mesleklerindeki başarıları, mesleği seçim etkeni kadar, sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğelere bağlıdır (Bursalıoğlu, 2002: 42).

Günümüzde öğretmenlik, özel uzmanlık bilgisi ve becerisi gerektiren bir meslek olarak kabul edilir. Statü ve saygınlığı, ülke ve kültürlerle göre değişmekle birlikte öğretmenlik, doğrudan insanla ilgili bir meslek olması yönüyle, öteden beri sadece bir kazanç kapısı değil, aynı zamanda kutsal bir meslek olarak görülmüştür. Türk eğitim tarihinde bilge kişilerin ve öğretmenlerin hep saygın bir yeri olmuş; öğretmen toplumda davranış modeli, örnek insan olarak görülmüştür (Şişman, 2009: 235).

Eğitim üzerine çalışan eğitimciler, öğretmenleri uzman öğretmenler ve uzman olmayan öğretmenler olarak farklılaştırırlar. Bazı araştırmacılar uzman olmayan öğretmenleri stajyer öğretmen olarak belirtirler. Ancak, uzman olmayanlar ya da stajyerler öğretim

becerisinden yoksun değillerdir. Uzman öğretmenin ne bildiği veya bilgiyi nasıl kullanıldığı konusunda farklılıkları vardır. Genellikle uzman öğretmenler, özel konu bilgisine ve pedagojik bilgiye sahip ve öğretmek istediklerini bu biçimde öğreten kişiler olarak ifade edilirler. Uzmanlık değişik düzeydeki öğretimde ve farklı dallarda değişik biçimde olabilir (Köktaş, 2003: 63).

Öğretmenlik mesleğinde kariyer yapma ve mesleki gelişim imkânları ülkemiz için henüz çok sınırlıdır. Kurum düzeyinde öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için kaynak ayrılmamaktadır. Geleneksel olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri sürdürölmektedir. Ancak hemen tüm taraflar bu faaliyetlerin yetersizliğinde hemfikirdir. Öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla lisansüstü eğitim yapan öğretmenlerin eğitim özründen tayinlerinin çalışma yaptıkları üniversitelere çıkması, öğretmenleri ve yöneticileri bir üst eğitim kademesi için motive edecektir (Özdemir ve Yalın, 1999: 18). Ancak bu tür uygulamalarda maalesef tam bir istikrar sağlanamamıştır. Bunun başlıca nedeni öğretmenlerin ve yöneticilerin bu uygulamayı istismar etmeleridir.

#### **2.2.5.4. Eğitimci Olmayan Personel**

Okullarda eğitim, öğretim çalışmalarına doğrudan katılmayan ancak dolaylı etkisi olan, eğitim, öğretim hizmetlerinin yürütölmesinde tamamlayıcı görevi olan memurlar, hizmetliler, okul kantincisi, teknisyenler ve diğer çalışanlar eğitimci olmayan fakat eğitim alanında istihdam edilen personeller olarak adlandırılabilir.

Eğitimci olmayan personelin seçiminde ve çalıştırılmasında, diğer kurumlardan farklı olarak dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Görünüş, davranış ve sözleriyle, bu personel okul içinde ve dışındaki öğeler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir. Örneğin, okulun veya müdür odasının kapısında bulunan hizmetlinin davranış ve konuşmaları, okul çevre ilişkileri bakımından büyük önem taşır. Böyle etkileşim noktalarında bulunan hizmetlilerin, ilişkileri çeşitli çatışma ve soruşturmalara neden olacak kadar olumsuz durumlara neden olduğu görölmüştür. Gene böyle personellerin öğretmen kadrosu arasında ikilik yarattığı veya yönetim ile öğretmenlerin arasını açtığı çok olmuştur (Bursalıoğlu, 2002: 47).

Eğitimci olmayan personelin, okul çevresi ve okul personeliyle ilişkilerinden daha da önemlisi öğrenciler ile olan ilişkileridir. Pedagojik eğitim almamış bu kişilerin hal ve hareketleri öğrenciler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmekte, bazen de ciddi çatışmalara neden olabilmektedir. Bu personelin seçiminde mutlaka çalışacağı eğitim kurumunun özelliklerine ve hizmet vereceği yaş grubuna göre eğitimler verilmeli ve sınava tabi tutulmalıdır.

### **2.2.5.5. Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları**

İlerleyen çağımızda, dünya o kadar daralmış ve küçülmüştür ki; bugün en ücra bir yerde meydana gelen bir olay, yeni buluş ve ilerlemenin çok hızlı yayıldığına şahit olmaktayız. Ortaya çıkan yeniliklerden haberdar olma bunlara ayak uydurma yönünden öncelik alan birey ve toplumların hayat mücadelesinde daima karlı çıktıkları bir gerçektir. Bugünün uygarlığında; idari, teknik ve diğer hususlarda öyle yeni usul ve kavramlar meydana gelmektedir ki; bunların izlenilmesi, öğrenilip benimsenmesi gerek devlet idaresinde gerek eğitim öğretim kurumlarında zorunlu hale gelmektedir (Özdamar, 1966: 53).

Eğitim okul öncesinde ve okul yaşamında sürdüğü gibi okul sonrasında, diğer bir deyimle yaşam boyu devam etmektedir. Günümüzde bir slogan haline gelen yaşam boyu eğitim çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Eğitimciler yaşam boyu eğitimi yaşam süresince, herkes için ve yaşam için eğitim şeklinde tanımlamakta ve yaşam boyu eğitimin amacını her yerde ve her zaman olması gereken eğitim şeklinde ifade etmişlerdir (Özyürek, 1981: 12).

Yaşam boyu eğitimin ilkeleri ve temel rolü, 1960'da Kanada'da toplanan Montreal Konferansında tanımlanmış ve yaşam boyu eğitimi, hükümetlerin gelecekteki politikaları için bir amaç olarak belirlemiştir. Yaşam boyu eğitim, resmen, mesleki becerileri yenilemeye yönelik olduğu gibi, kişinin sürekli gelişmesine de yönelik bir araç olarak kabul görmektedir (Sayılan ve Yıldız, 2005: 153).

Teknolojik gelişmeler, eğitim görenler lehine görmeyenler arasındaki mesafeyi her geçen gün artırmaktadır. 21. Yüzyılda tüm çalışanların çalıştıkları alanın gelişmesine katkıda bulunmaları ve iş yaşamında yeterli başarı gösterebilmeleri için, teknolojiyi anlayabilecek kadar temel becerilere sahip olmaları, ekip halinde çalışabilmeleri, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilmeleri, karar verme ve problem çözme becerilerine sahip olmaları, yazılı ve

sözlü iletişim kurabilmeleri, nitelikli ürün ve hizmet üretiminde sorumluluk alabilmeleri beklenmektedir (Sayılan ve Yıldız, 2005: 156). Eğer bu yeni sorumluluk ve gelişmeler; izlenmez ve eğitim ve öğretim personeli bunlara adapte olmak için çaba göstermezse, eğitim örgütleri var olan güçlerini dahi kaybeder ve verimsiz örgütler haline gelirler (Özdamar, 1966: 53).

### **2.2.6. Okul - Çevre İlişkileri**

Bilgi toplumu olma yolundaki çalışmaların ve çabaların gün geçtikçe daha fazla önem kazandığı günümüzde nitelikli insan gücüne ihtiyaç geçmişe oranla daha fazladır. Toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmede en önemli görev eğitim örgütlerine düşmektedir. Okul çevre ilişkilerinin, özellikle de okul aile ilişkileri ve işbirliğinin öğrencilerin başarısına etkisi büyüktür. Okul çevre ilişkilerinde bir çok kişi, kurum ve kuruluş etkili olmasına rağmen, bunların içerisinde en etkili ve doğrudan etkili olanlar şüphesiz yöneticiler, öğretmenler ve velilerdir.

Çevre denilince akla ilk gelen ve Türk Dil Kurumunun da yapmış olduğu tanım bir şeyin yakını, dolayı, etrafıdır. Bireyin içinde bulunduğu toplumu oluşturan ortam olarak da tanımlanabilecek genel çevre tanımlamasını ülkenin, ilin, ilçenin, dağın, akarsuyun, gölün çevresi gibi coğrafi anlama gelebilecek kelimelerle ifade edilebileceği gibi; yakın çevre, evin çevresi, çeşitli kamu kuruluşlarının çevresi veya örgütlerin çevresi biçiminde de ifade edilebilir. Bizim üzerinde duracağımız çevre ise okulun çevresi olacaktır.

Okulun çevresi okulun etkileşim içinde olduğu, girdilerini aldığı ve çıktılarını sunduğu, etkilediği ve etkilendiği varlık, olay, olgu oluşumlarının tümü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda okulu etkileyen varlıklar, olaylar, olgular ve düşüncelerin tamamı okulun çevresini oluşturur (Yiğit ve Bayrakdar, 2006: 9).

Perrow'a (1970) göre; örgüt dediğimizde genellikle durağan, kalıcı kimlikli, sınırları açıkça belirlenmiş, onları dışındakilerden ayıran yapıları düşünürüz. Örgütlerin bir yeri ve adresi vardır. İnsanlar belli zamanlarda oraya gider ve gelirler. Örgütler işlerin olmadığı hafta sonlarında da vardır. Örgüt böylece bu dünya içindeki diğer şeylerden ayrılmış gibi görünürler. Oysa bu örgütün tamamen yanıltıcı fotoğrafıdır. Hiçbir örgüt boşlukta yer almaz.

Hiçbir örgüt, içinde yer aldığı çevreye kapı ve pencerelerini kapalı tutamaz (Akt. Balay, 2003: 35).

Bilindiği gibi, her sistem doğal olarak bir çevre içerisinde yaşar. Sistemler içinde buldukları kendi çevreleri elverişli ise yaşayabilirler. Çevre, sisteme ne denli gerekli bilgileri sağlayabiliyorsa, sistem de o denli elverişli olur. Tüm sistemlerde olduğu gibi, eğitim sistemlerinin de bir genel bir de özel çevresi vardır. Eğitim sisteminin temel öğelerinden biri olan okulun genel çevresi, içinde yaşadığı toplumdur. Okulun genel çevresi olarak toplumun okul üzerinde dolaylı ve dolaysız birçok etkisi vardır (Çağlar ve Reis, 2007: 30).

Eğitim bir bütün olarak düşünüldüğünde; gelecek kuşaklara istenilen davranışları kazandırmada salt okulda verilen bilgileri temel alıp, çocukların ailelerini ve yetiştikleri çevreyi bu sürecin dışında tutarak hedefe ulaşmak olanaklı değildir. Bireyin eğitim yaşantısı, sadece öğretim yapılan yerler ve mekânlarla sınırlı değildir. Bu olgu çok net olarak bilinmesine rağmen okullarımızın, çağın gerektirdiği insan tipini yetiştirmede ve çevre ile gerektiği düzeyde iletişim kurmada yeterli oldukları söylenemez (Yiğit ve Bayrakdar, 2006).

Bu iletişim eksikliğine bağlı olarak okul-çevre ilişkilerinin okulların zayıf yönlerinden biri olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu zayıflığın giderilmesinde okul yöneticilerine, öğretmenlerine ve ailelere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilik konumu, çevrenin okula ilişkin beklentilerini ve okulun bu beklentileri karşılama gücünü kavramayı gerektirir.

Etkili bir yönetici, çevresine ilişkin kapsamlı ve ansiklopedik bilgiye sahip olması gerektiğinin farkında olmalıdır. Çevrenin güç yapısı, kültür grupları, ekonomik statüsü, siyasal yapısı, tarihi ve dinamik nitelikleri konularında bilgi ve veri toplamalıdır. Bunu yaparken, hiçbir toplum kesiminin tamamen durağan olmadığını bilmesi ve okul için belli doğurguları olabilecek belli gelişmelerin görece kestirilemezliklerinin farkında olması gerekir, beklenir. Etkili bir yönetici, halkın okul programlarını anlamasına katkıda bulunması açısından, iletişim tekniklerini incelemelidir. Basın, radyo, televizyon, sergiler, yetişkinler eğitimi programları, okul-aile birliği etkinlikleri, öğretim programının kendisi ve danışma kurulları, etkili iletişim kanalları olabilir (Aydın, 2010: 198).

Okulların başarılı olabilmesi için çevre ile eşgüdüm sağlaması, çevreyi yakından izlemesi, çevre ile olan iletişimin okula da yansıtılması konusunda okul yöneticisi,

öğretmenler ve ailelere önemli görevler düşmektedir. Okullar, hedeflerini çevresiyle paylaştığı ve bu hedefler konusunda yakın çevresini bilgilendirdiği sürece, çevre örgütlerden gerekli desteği alabilecek ve çıktılarında hedef aldığı niteliği elde edebilecektir (Yiğit ve Bayrakdar, 2006).

Okul ve çevrenin birbirini etkilemesi, aynı amaçlara dönük çalışması, birlik ve bütünlük özelliği göstermesi, birindeki değişmeyi diğerinin izleyip değerlendirmesi gerekir. Okul, bu değişmelerden kendi amaçlarına dönük olanlara uyum gösterecek, aykırı düşünceleri amaçları yönünde düzeltmeye çalışacaktır. Okulun çevreden ve çevrenin okuldan beklentileri tarafların gücünü aştığında, aralarındaki ilişki gerilecektir. Bu gerginliğin giderilebilmesi için, çevre ve okul karşılıklı bir uzlaşma ortamını hazırlamalıdır (Gürsel, 1997: 122). Okul çevre ilişkilerinin önemi düşünüldüğünde, çevrenin okulun amaçlarına yardımcı olması, okulunda çevrenin beklentilerine karşılık verebilmesi için çevrenin de eğitime ihtiyacı vardır.

## BÖLÜM III

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yılmaz ve Altınyurt (2011)'un, "Öğretmen Adaylarının Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Görüşleri" adlı çalışmalarında, öğretmen adaylarının Türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 91 öğretmen adayından oluşmaktadır. Katılımcılardan yazılı olarak, Türk eğitim sisteminde sorun olarak gördükleri en önemli beş sorunu belirlemeleri ve gerekçeli olarak açıklamaları istenmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Öğretmen adaylarının görüşlerine göre Türk eğitim sisteminin en önemli sorunları sırasıyla şöyledir: Merkezi sınavlar, kalabalık sınıflar, ezberci eğitim, donanım ve fiziki yapı eksikliği, mevcut öğretmenlerin niteliği, eğitime erişimdeki eşitsizlikler, siyaset (ideolojik ayırım ve kayırmalar), öğretmen atama sistemi, özel dersaneler, finansman ve mesleki teknik eğitim sorunları olarak belirlenmiştir.

Erdem ve Yaprak (2011)'ın, "Köy Ve İlçe Merkezinde Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Aileyle İşbirliğinde Karşılaştığı Sorunlar Ve Bu Sorunların Performansına Etkisi Konusundaki Görüşleri" adlı çalışmalarında, Denizli'nin ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarından 321 ve köylerindeki resmi ilköğretim okullarından 272 sınıf öğretmeni veri toplama aracını uygulamak üzere oranlı küme örnekleme yoluyla seçilerek örnekleme alınmıştır. Geliştirilen ölçeğin sorunla karşılaşma derecesinde Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,89 sorunun performansa etkisinde 0,91'dir. Köyde ve ilçe merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin aileyle işbirliği boyutunda karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların performansına etkisi konusunda ölçekteki görüşlerinin aritmetik ortalamasına göre aileyle



işbirliği sorunlarının en önemlisi “Öğrenci velisi çocuğuna yeterli eğitim araç-gereci almıyor” olmasıdır.

Ekinci (2010)’nin, “İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri” adlı araştırmasında, okul müdürleri ve öğretmenlerin kendi görüşleri çerçevesinde sorunlarını yazılı olarak almak amacıyla bir form kullanılmıştır. Araştırmada 39 okul müdürü ve 63 öğretmen olmak üzere toplam 102 kişiden görüş alınmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi yöntemi kullanılmış ve görüşler frekans tekniği ile belirlenen temalar altında sıralanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; okul müdürleri ve öğretmenler, okulların fiziki sorunları, veli ve sosyal çevreden kaynaklı sorunlar, okullarda donanım yetersizlikleri, hizmet içi eğitim ihtiyacı, okulların finansman sorunu, denetim ve değerlendirme sistemine dair sorunları mesleki bakımdan temel sorun alanları olarak ifade etmişlerdir.

Yaman (2010)’ın, “Kalabalık Sınıfların Etkileri: Öğrenciler Ne Düşünüyor?” adlı çalışmasında, öğrenci görüşlerine göre; kalabalık sınıfların etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek Sakarya’da öğrenim gören 270 ilk ve orta öğretim öğrencisine uygulanmıştır. Ölçme aracından elde edilen verilerin çözümlenmesinde, Kruskal Wallis Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Çalışmada kalabalık sınıfların öğrenciler üzerindeki etkileri ve öğrencilerin bu sınıflarda karşılaştıkları sorunlar belirlenmeye çalışılmış, onların istenilen düzeyde yetişmelerinin getirileri dile getirilmiştir. Araştırma bulgularında kalabalık sınıfların: eğitim-öğretim ortamı, öğretmenin sınıf yönetimi, sınıflardaki hijyen ve sağlık problemleri, sınıftaki sosyal iletişim ve öğretmenin rehberlik rolleri boyutlarında ciddi düzeyde sorunlar yaşanmasına yol açtığı bulunmuştur. Ayrıca yetkililere, okullara ve öğretmenlere düşen role ilişkin öneriler sunulmuştur.

Eroğlu (2008)’nin, “İlköğretim Okullarındaki Sosyal Kulüp Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri - Elmadağ İlçesi Örneği” adlı çalışmasında, ilköğretim okullarındaki sosyal kulüplerin, genellikle öğrencilerin ihtiyaçlarına ve çevre koşullarına göre belirlenmediğini, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve aileler kulüpler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını, okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrencilerin, kulüpleri yeterince önemsemediği, öğrenciler, genellikle ilgi, istek ve yetenekleri dışındaki kulüplere yerleştirildiği, sosyal kulüp etkinlikleri için ayrılan sürenin yeterli olmadığını, sosyal kulüp etkinliklerinin büyük ölçüde uygulanmadığını, sosyal kulüp

çalışmaları sırasında resmi ve gönüllü kuruluşlarla yeterince işbirliği yapılmadığını belirtmiştir.

Dağlı (2006)'nın, “İlköğretim Denetmenlerinin Eğitim ve Yaşam İle İlgili Karşılaştıkları Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Önerileri” adlı araştırmasında, ilköğretim denetmenlerinin kendi algılarına göre gerek eğitim, gerekse yaşam ile ilgili kendilerini en çok zorlayan sorunların ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerilerinin neler olduğunu saptamaya çalışmıştır. Bu amaçla; Diyarbakır, Batman, Malatya, Kilis ve Gaziantep İl merkezlerindeki 77 ilköğretim denetmenine anket uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda, denetmenlerin sorun olarak belirttikleri durumlar içerisinde; birinci sırada sosyo-ekonomik yetersizlikler (%24.68), ikinci sırada ilköğretim denetmenlerinin İl Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı olması (%23.37), üçüncü sırada ise ilköğretim denetmenlerine soruşturma görevinin verilmesi ve bunun yoğunluğu (%12.98) izlenmektedir. Bu sorunların çözümüne ilişkin ileri sürdükleri çözüm önerileri ise, sosyo-ekonomik açıdan durumlarının iyileştirilmesi (%24.68), İlköğretim Denetmenlerinin Bakanlık Denetmenleri ile birleştirilip, Bakanlık bünyesinde örgütlenmesi veya İl Milli Eğitim Müdürlüklerinden bağımsız ve Valiliğe bağlı (özde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kalması) Bölge Denetim Kurulu'nun kurulup bu Kurul çatısı altında görev yapmaları (%23.37), İlköğretim denetmenlerinden soruşturma rolünün alınması, bunun başka bir isim altında bu konuda uzmanlaşmış başka işgörelere verilmesi (%12.98) yer almaktadır.

Yaman (2006)'ın, “Eğitim Sistemindeki Sorunlardan Bir Boyut: Büyük Sınıflar ve Sınıf Yönetimi” adlı çalışmasında, büyük sınıfların etkilerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre sınıf mevcutları 51 ve üzeri olan öğretmenler, sınıf mevcutları 20-30 arası olan öğretmenlere göre büyük sınıfların öğrencilere sert davranmalarına, sınıfların temiz kalmamasına, gürültüye neden olduğunu belirtmişlerdir. Sınıf mevcutları 41-50 arası olan öğretmenler, sınıf mevcutları 20-30 arası olan öğretmenlere göre öğrenciler arasında çete gruplarının oluştuğunu, derste konu içeriklerinin tam olarak verilemediğini, eğitim teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmadığını, ders konularıyla ilgili yeterli örnekler verilemediğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan sınıf mevcutları 51 ve üzeri olan öğretmenler, sınıf mevcutları 31-40 arası olan öğretmenlere göre araç, gereç ve malzemelerin sıkça bozulup kırıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre öğrenci isimlerini daha çok karıştırdığı görülmüştür. Büyük şehirlere göç etmenin önüne geçilerek buralardaki sınıf büyüklüğünün azaltılması, gerekli planlamanın

yapılarak eğitim politikalarının buna göre belirlenmesi ve büyük sınıflarda grup çalışmasının uygulanması biçiminde birtakım öneriler getirilmiştir.

Yiğit ve Bayraktar (2006)'ın, "Okulun Çevre Tarafından Nasıl Algılandığına Dair Bir Araştırma" adlı araştırmalarında, okulların fiziksel, akademik, sosyal ve yönetim çevrelerine ilişkin veli algıları saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma anketi 272 veliye uygulanmıştır. Araştırma sonunda, velilerin öğrenim düzeyi yükseldikçe okulların fiziksel, akademik, sosyal ve yönetim çevrelerine ilişkin beklentileri de artmaktadır. Velilerin yaşları arttıkça okulların fiziksel, akademik, sosyal ve yönetim çevrelerine ilişkin beklentileri de artmaktadır. İlköğretim okulu velileri, çocukları liseye devam eden velilere oranla okulların fiziksel, akademik, sosyal ve yönetim çevrelerini daha yeterli bulmaktadır.

Demiraslan ve Usluel (2005)'in, "Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Öğrenme Öğretme Sürecine Entegrasyonunda Öğretmenlerin Durumu" adlı çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenme öğretme sürecine entegrasyonundaki durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma grubu ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 114 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde yüzde ve frekans kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi sonucunda öğretmenlerin çoğunluğunun bilgisayar kullanabilmesine karşın bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenme öğretme sürecine entegrasyonu ile ilgili herhangi bir etkinlikte bulunmadıkları ve alışageldikleri yöntemleri kullanmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Korkmaz (2005)'in, "İlköğretim Okullarının Karşılaştıkları Finansman Sorunları" adlı çalışmasında, ülkemizde ilköğretimin zorunlu ve devlet tarafından parasız olarak sunulduğunu, fakat ilköğretim okullarının kendilerinden beklenen eğitim hizmetlerini sunabilmeleri için gerekli olan parasal kaynağın sağlanmasında ciddi problemler yaşandığını, ilköğretim okullarının gelir kaynakları ve fırsatlarının birbirinden farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Okulların gelir durumuna etki eden en önemli faktörün okulun bulunduğu bölgenin ve dolayısıyla velilerin sosyo-ekonomik durumları olduğunu, ilköğretim okulu müdürlerinin okullarının gelirlerini artırmak için içindeki buldukları koşullara göre farklı yollar denediğini tespit etmiştir.

Gedikoğlu (2005)'nin, "Avrupa Birliği S¼recinde T¼rk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve z¼m nerileri" adlı çalışmasında, T¼rk eğitim sisteminin başlıca sorunları, okul öncesi, orta ve y¼ksekđretim kademelerinde okullaşma oranlarının d¼ř¼kl¼đ¼, eğitime devlet b¼tesinden yeteri kadar denek ayrılmaması olarak belirtilmiş ve T¼rkiye'nin Avrupa Birliğine ye ülkelerin eğitim sistemlerine entegrasyon sağlayabilmesi için bu sorunların ivedilikle z¼me kavuşturulması gerektiğini belirtmiştir.

Başar (2000)'ın, "İlköğretim Okullarının İş Gören ve Fiziki Olanakları" adlı çalışmasında, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi, üretimin temel girdisi olan eğitim işgörenleri ve onların kullanacakları fiziksel olanakların yeter sayı ve nitelikte olmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Çanakale ilindeki ilköğretim okullarını işgören ve fiziksel olanaklarını nicelik açısından ortaya koymayı amaçlayan araştırma, tarama modelindedir. rneklemede yer alan 36 ilköğretim okulundan ulaşılan bulgular şöyledir: İlde bulunan 179 ilköğretim okulunun yarısından fazlası, taşımalı sistem içinde, merkez okul niteliğindedir. 532 yerleşim birimindeki ilköğretim okulları bu merkezlere taşınmaktadır. İldeki sınıf ve branş ğretmeni sayısı T¼rkiye ortalamasının üzerindedir ve 300'¼n üzerinde sınıf ğretmeni fazlası bulunmaktadır. Okullar eğitim bilimleri uzmanları bakımından ise oldukça yetersizdir. İlköğretim okullarında derslik başına d¼řen ğrenci sayısı 12.65'tir. Genel olarak, okulları kuruldukları yerler yönetmeliklere uygun iken, okulların % 20'sinin çevresinde uygun olmayan d¼zenlemeler ve mekânlar bulunmaktadır. Ayrıca okul bahçelerinde eğitime yardımcı d¼zenlemelerin ve yeşil alanların yetersizliği söz konusudur. İlköğretim okullarındaki kurumsal verimliliğe ulaşmak için sınıf ğretmeni fazlasının ortadan kaldırılması, fiziksel d¼zenleme ve olanaklarla ilgili eksiklerin giderilmesine yönelik kararların alınması gerekmektedir.

### 3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Denise de Souza Fleith (2010)'in, "Sınıf Ortamında Öğretmenlerin ve Öğrencilerin Yaratıcılık Algıları" adlı çalışmasının amacı, sınıf ortamında öğretmen ve öğrencilerin yaratıcılık algılarının gelişimini artıran ve azaltan özellikleri ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın örneklemini Connecticut eyaletindeki devlet okullarından 7 öğretmen ve 31 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmen ve öğrenciler olumlu bir sınıf ortamı veya çevresinin, öğrencilerin yaratıcılık seçimlerini kolaylaştırdığına, farklı fikirlerin kabul edilmesini sağladığına, özgüveni yükselttiğine, öğrencilerin ilgilerine ve güçlü yönlerine odaklanmasını sağladığına inanmaktadırlar. Diğer taraftan, yaratıcılığı azaltan bir çevrede, fikirlerin kabul görmediği, öğretmenlerin aşırı kontrolcü davrandığı görülmüştür.

John J. De Nobile ve John McCormick (2008)'in, "Avustralya Katolik İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim ve İş doyumu" adlı çalışmasında, çeşitli iletişim davranışlarıyla iş doyumu arasında ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmaya 52 ilköğretim okulundan 356 eğitim personeli katılmıştır. Katılımcılara "Örgütsel İletişim" ve "Öğretmen İş Memnuniyeti" anketleri uygulanmıştır. Çalışma sonunda on örgütsel iletişim, dokuz iş memnuniyeti faktörü belirlenmiştir. Örgütsel iletişim faktörleri iletişimin dikey açıklığı, iletişimin yatay destekleyicisi, direktif iletişim, iletişim kanallarına erişim, kültürel iletişim, iletişimin dikey yükü, yukarı doğru destekleyici iletişim, aşağı doğru destekleyici iletişim, bilgi yeterliliği ve demokratik iletişim olarak tespit edilmiştir. İş doyumu faktörleri gözetim, meslektaşlar, okul müdürü ile ilişki, çalışma şartları, kendisi için çalışma, işin sorumluluğu, iş çeşitliliği, geri besleme, öğrenciler ile ilişkiler olarak tespit edilmiştir.

Jacqueline Kerr, Dorı Rosenberg, James F. Sallis, Brian E. Saelens, Lawrence D. Frank ve Terry L. Conway (2005)' in birlikte yaptıkları araştırmalarında, yakın çevrenin özelliklerinin nesnel ve algısal olarak ilişkisi, çocukların okullarına yürüyerek veya bisikletle gidip gelişleri ile ilgili ebeveynlerin kaygılarını, ebeveyn kaygılarının çevre özelliklerine göre değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. 5 ve 18 yaşları arasındaki çocukların aileleri, okula yürüyerek veya bisikletle gidilebilen yakın çevre ailelerinin gelir durumlarına göre seçilmiştir. Çocukların okula yürüyerek veya bisikletle gitmesi ile ebeveynlerin endişeleri arasında çok güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Yüksek gelir seviyesindeki bölgelerden yürüyerek veya bisikletle gelen çocukların sayısı, düşük gelir seviyesine sahip bölgelerden

gelen çocuklara göre daha fazladır. Okula ulaşımında çevrenin düzenlenmesi ile ebeveynlerin kaygılarının ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre; çocukların okullarına yürüyerek veya bisikletle ulaşımın artırılabilmesi için; çevrenin buna uygun hale getirilmesine ve bu konuda eğitsel kampanyalara ihtiyaç vardır.

Wendy Miedel Barnard (2004), “İlköğretim Okullarında Ebeveyn Katılımı ve Bunun Eğitsel Katkısı” adlı araştırmasında, ilköğretim okullarında ebeveyn katılımı ile öğrencinin yüksek öğretimdeki başarısı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Yüksek öğretimdeki eğitsel başarının ilköğretimdeki başarıyla bağlantılı olduğunu ancak yüksek öğretimdeki başarıda, ilköğretimdeki ebeveyn katılımının çok az etkisi olduğunu ifade etmiştir. Eğitimde ebeveyn katılımının, öğrencilerin lisede okulu bırakma oranları ve öğrencilerin aldıkları yüksek ders notlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, erken çocukluk eğitimi döneminde ebeveyn katılımının çok önemli olduğu ve bunun başarı üzerinde uzun süreli destekleyici rolü olduğu ifade edilmiştir.

Bo Shen, Ang Chen, Hope Tolley ve Kristin A. Scrabis (2003) “Dans Öğrenmede Cinsiyete ve İlgi Alanına Dayalı Motivasyon” adlı çalışmalarında, ilgi alanına dayalı motivasyon teorisi rehberliğinde, ortaokul beden eğitimi dans bölümündeki kız ve erkek öğrencilerinin kişisel ve durumsal ilgilerine ilişkin öğrenme çıktıları belirlenmeye çalışılmıştır. Öğrencilerin kişisel ve durumsal ilgileri, fiziksel aktivite yoğunlukları, bilgi ve becerilerinin çıktılarına ilişkin veriler rastgele seçilen öğrenci gruplarından elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; kız öğrencilerin dansa olan kişisel ilgileri erkek öğrencilerinkinden daha yüksektir. Fakat her iki grup dansa ilişkin durumsal ilgileri bakımından eşit olarak motive olmuşlardır. Kızlar fiziksel olarak erkekler kadar aktif olamamalarına rağmen, kızların bilgi ve becerileri erkeklerden daha yüksektir. Bulgulara göre; durumsal ilgi tüm öğrencileri motive edebilir ancak kişisel ilgiyi artırmak için düzenli olarak öğrenme kalitesi artırılmalıdır.

Kilpatrick (2003) yaptığı çalışmada bina koşullarının okul iklimi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma farklı ortamlardan seçilen iki okulun öğrenci, öğretmen ve velileri üzerinde uygulanmıştır. Hem nicel hem nitel araştırma yöntemlerinin uygulandığı çalışmada, katılımcılara CEFPI (Council of Educational Facility Planners International) tarafından onaylı okul atmosferini ölçmeye yönelik bir anket uygulanmıştır. Ayrıca bu konuda görüşmeler de yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgular iki okuldaki öğrenci tutumları arasında farklılıklar

olduğunu göstermiştir. Araştırmanın bulguları, bina koşullarının öğrenci ve öğretmen algıları üzerinde çok etkili olduğunu göstermiştir (Akt. Karasolak, 2009).

Epstein ve Sheldon (2002) “Okuldaki Disiplin Olayları ve Okul İklimi İle Ailelerin Eğitim Sürecine Katılımı” arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmalarında, okuldaki eğitim sürecine aile katılımını artıran etkinlikler düzenlendiğinde, okuldaki disiplin olaylarının sayısında azalma olduğu ve öğrenme üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Epstein ve Sheldon aile, okul ve toplum arasındaki işbirliğinin artmasıyla öğrenci davranışlarının geliştiği ve bu işbirliğinin disiplini sağlamada en etkili yollardan biri olduğu belirtilmektedir.

Kathy Croxall ve Merrilyn N. Cummings (2000) öğretmenlerin evlerinde ve sınıflarında ne oranda bilgisayar kullandığını araştırmışlardır. Katılımcıların büyük çoğunluğunun kendi sınıflarında bir bilgisayarı bulunmakta fakat sadece birkaç sınıfın internet erişimi bulunmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenler kullanmış oldukları müfredatlarına bilgisayarları dahil edememektedirler. Büyük bir çoğunluk ev bilgisayarlarını düzenli olarak kullanmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu sınıf dışında profesyonel olarak bilgisayar kullanmaktadır. Bunun temel nedeninin yazılım ve donanım eksikliği olduğu ifade edilmiştir. Öğretmenler büyük bir çoğunluğu daha çok bilgisayar eğitimi düzenlenmesini istemektedirler. Öğretmenlerin sınıflarındaki bilgisayarları kullanım oranlarının, alınan bilgisayar eğitimi saatiyle, sınıf bilgisayarlarının durumlarıyla ve eğitim seviyesiyle önemli ölçüde ilişkili olduğu saptanmıştır.

Hight (1983) yaptığı çalışmada, okul binasının yaşının eğitim-öğretim sürecini nasıl etkilediğini araştırmış, bu amaçla ortaokuldaki öğretmenler üzerinde çalışma yapmıştır. Bu okulların 10’u eski, 10’u eski ama modernize edilmiş ve 10’u da modern olarak yapılmış yeni okullardır. Araştırmada elde edilen bulgular anova, t testi ve betimsel istatistik yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda eski okullar da ulaşılan başarı ile eski ama modernize edilmiş okullar ve yeni okullar arasında eğitim-öğretim sürecinde elde edilen başarılar arasında anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni okullarla, eski olup modernize edilmiş okullarda başarı düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## BÖLÜM IV

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen zayıf yönlerin neler olduğunun saptanması ve bu zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amacını taşıyan nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar genellenebilir sonuçlar üretme çabası içinde değildir. Nitel araştırmalarda bir takım deneyimler veya örnekler ortaya konulabilir. Bu deneyimler ve örnekler alan içerisinde çalışan bir bireye çeşitli bakış açıları kazandırabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 43).

Araştırma öncelik sırası olan ve birbiri ile ilişkili olan iki farklı çalışmadan oluşmuştur. Birinci çalışmada zayıf yönler, belge doküman inceleme tekniğiyle okulların stratejik planlarının GZFT analizlerinden elde edilmiştir.

Belge ve doküman incelemesi araştırılması hedeflenen olgu ve olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Dokümanlar nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu tür araştırmalar gözlem, görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleriyle birlikte kullanıldığında verinin çeşitlendirilmesi amacına hizmet edecek ve araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde artıracaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 187). Örgütsel dokümanlar, yıllık kurum raporları, halkla ilişkiler dokümanları, basın açıklamaları, muhasebe kayıtları, misyon tanımı, stratejik planlar, kurum içi ve dışı yazışmalar, resmi belgeler, kurum içi yazılı kural ve yönergeler gibi birçok kaynaktan elde edilebilir (Forster, 1994: 148).

İkinci aşamada tespit edilen zayıf yönler beş temaya ayrılmıştır. Birinci tema, ilköğretim okullarının fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönler. İkinci tema, ilköğretim okullarında kullanılan ders araç ve gereçler ile ilgili zayıf yönler. Üçüncü tema, ilköğretim okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönler. Dördüncü tema, ilköğretim okullarının insan kaynakları ile ilgili zayıf yönler. Beşinci tema, ilköğretim



okullarının okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönler, olarak belirlenmiştir. Araştırmanın birinci alt probleminden sonraki diğer alt problemleri bu temalara dayanarak oluşturulmuştur. Daha sonra bu beş tema, açık uçlu anket sorularına dönüştürülerek, yöneticilere ve öğretmenlere bu zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Anketlerde ifade edilen çözüm önerileri de yine beş tema altında, vurgulanma sıklıklarına göre sıralanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir tekniktir. Araştırmacı araştıracağı konunun boyutlarını net bir şekilde tanımladıktan sonra, araştırma ile ilgili olan temaları belirler. İçerik analizi sonucunda elde edilen verilerin yorumlanmasında genel olarak frekans ve yüzde kullanılır (Büyüköztürk, K. Çakmak, E. Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010: 269-273).

## **4.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın birinci bölümünün verileri, Malatya merkezde bulunan resmi ilköğretim okullarının 2011-2014 yıllarını kapsayan stratejik planlarından elde edilmiştir. Malatya ili milli eğitim müdürlüğünün 2011-2012 eğitim-öğretim yılı istatistik verilerine göre, Malatya ili şehir merkezinde 83 resmi ilköğretim okulu bulunmaktadır. Bu çalışmada birinci, ikinci ve üçüncü hizmet alanlarındaki 39 ilköğretim okulunun stratejik planlarına ulaşılmıştır. Stratejik planların seçiminde okulların web sitelerinden ulaşılabilir olanlar ile stratejik planlarını vermeye istekli okullar tercih edilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünün çalışma gurubunu, Malatya ili şehir merkezinde bulunan 25 resmi ilköğretim okulundan 60 yönetici ve 270 öğretmen oluşturmaktadır. Malatya ili merkeze bağlı ilköğretim okullarında 2011-2012 yılı verilerine göre toplam 527 okul yöneticisi, 6880 öğretmen görev yapmaktadır.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bağımsız Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

<b>Değişken</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	54	90
	Kadın	6	10
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 Yıl	-	-
	6-10 Yıl	6	10
	11-15 Yıl	12	20
	16-20 Yıl	10	16
	21-25 Yıl	2	3
	26-30 Yıl	4	6
	31 ve üzeri Yıl	26	43
<b>Branş</b>	Sınıf Öğretmeni	34	56
	Branş Öğretmeni	26	44
<b>Öğrenim Durumu</b>	Önlisans	16	26
	Lisans	40	66
	Yüksek Lisans	4	6
	Doktora	-	-
<b>Görevi</b>	Müdür	20	33
	Müdür Baş Yrd.	3	5
	Müdür Yrd.	37	61

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı**

<b>Değişken</b>	<b>Seçenekler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	146	54
	Kadın	124	45
<b>Mesleki Kıdem</b>	1-5 Yıl	27	10
	6-10 Yıl	53	19
	11-15 Yıl	69	25
	16-20 Yıl	47	17
	21-25 Yıl	38	14
	26-30 Yıl	18	6
	31 ve üzeri Yıl	18	6
<b>Branş</b>	Sınıf Öğretmeni	136	50
	Branş Öğretmeni	134	49
<b>Öğrenim Durumu</b>	Önlisans	24	8
	Lisans	227	84
	Yüksek Lisans	16	5
	Doktora	3	1

### 4.3.Verileri Toplama Teknikleri

Birinci aşamada Malatya merkeze bağlı ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönlerin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Okulların stratejik planlarının incelenmesinde tarama yöntemi ve belge döküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma bu yönüyle betimsel bir çalışmadır. Hazırlanan tarama listelerinde tekrar edilen maddeler ve bunların sıklığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu sıralama listelerinde ilköğretim okullarının belirtmiş oldukları zayıf yönler listelenmiştir.

İkinci aşamada, stratejik planlardan elde edilen veriler, alan yazın incelenerek ve uzman görüşü alınarak temalara ayrılmıştır. Bu temalar;

- 1)İlköğretim okullarının fiziki yapılarının nicelik ve niteliğinden kaynaklanan zayıf yönler,
- 2)Kullanılan ders araç ve gereçlerinin nicelik ve niteliğinden kaynaklanan zayıf yönler,
- 3)Düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin nicelik ve niteliğinden kaynaklı zayıf yönler,
- 4)İnsan kaynaklarının nicelik ve niteliğinden kaynaklanan zayıf yönler,
- 5)Okul - çevre ilişkilerinin nicelik ve niteliğinden kaynaklanan zayıf yönler olarak belirlenmiştir.

Belirlenen zayıf yönlere ait temaların oluşturulmasında alan yazın incelenmiş ve bir öğretim üyesi, bir okul yöneticisi, bir branş, bir sınıf öğretmeninin görüşleri alınarak açık uçlu anket soruları oluşturulmuştur. Anket soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı, önerilen çözüm önerilerinin araştırmanın amacına uygun olup olmadığını incelemek amacıyla anket otuz kişiden oluşan yönetici ve öğretmen gurubuna uygulanmıştır. Uzman görüşleri alınarak, soruların araştırmanın amacına uygun olduğu anlaşıldıktan sonra yönetici ve öğretmenlere, bu zayıf yönlerin giderilmesi için çözüm önerileri yazmaları istenmiştir.

#### **4.4.Verilerin Analizi**

Araştırmanın birinci aşamasında ilköğretim okullarının stratejik planlarında belirtmiş oldukları zayıf yönler, ikinci aşamasında yönetici ve öğretmenlerden elde edilen verilerin analizinde şu aşamalar izlenmiştir. Belirtilen zayıf yönler ve çözüm önerilerinden farklı sözcüklerle ifade edilip aynı manaya gelebilecek olanlar birleştirilerek bir kategoride toplanmıştır. Daha sonra cevap kategorilerine ilişkin frekans ve yüzdeler çıkartılarak verilerin analizi yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen veriler, en çok tekrar edenden başlamak üzere Microsoft Excel 2007 programı kullanılarak sıralanmıştır.

## BÖLÜM V

### BULGULAR VE YORUM

#### 5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönler nelerdir?”, şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönler vurgulanma sıklıklarına göre, en çok tekrar edilenden başlamak üzere EK2’de sıralanmıştır. Daha sonra bu zayıf yönler beş temaya ayrılmıştır. Okulların fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönler(1. Tema) Tablo 3’de, ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönler(2. Tema) Tablo 4’de, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönler(3. Tema) Tablo 5’de, insan kaynakları ile ilgili zayıf yönler (4. Tema) Tablo 6’da, okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönler (5. Tema) Tablo 7’de, yüzde ve frekans değerlerine göre sıralanmıştır.

**Tablo 3. Okullarının fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönler(1. Tema).**

	Frekans	Yüzde(%)
Okul fiziki yapısının ihtiyaçlara cevap verememesi	19	48.72
Okul fiziki yapısının eski olması ve bakıma ihtiyaç duyması	12	30.77
Okul bahçesinin yetersizliği	11	28.21
Çok amaçlı salonun olmaması	11	28.21
Uygulama sınıfları ve farklı öğrenme alanlarının eksikliği	9	23.08
Kapalı spor salonunun olmaması	9	23.08
Kantin olmaması veya yetersiz olması	9	23.08
Gürültüyü engelleyici düzenlemenin olmayışı	6	15.38
Bazı sınıfların kalabalık olması	5	12.82
İkili öğretimin yapıyor olması	5	12.82
Isınma sorunlarının olması	4	10.26
B.T. Sınıfının olmaması veya yetersizliği	4	10.26
Okul binasının eğitim öğretime uygun mimari yapıda olmaması	3	7.69
Fen ve teknoloji sınıfının olmayışı veya yetersizliği	3	7.69
Sınıfların küçük olması	2	5.13

Okul temizliğinin ve bakımının istenen seviyede olmaması	2	5.13
Teknoloji tasarım sınıfının olmaması, yetersiz olması	2	5.13
Okul çevresinde yeşil alanların yetersizliği	1	2.56
Öğretmen çalışma odalarının bulunmaması	1	2.56
Oyun alanlarının dağınık olması nedeniyle öğrenci kontrolünün zor olması	1	2.56
Lojman yetersizliği	1	2.56
Okul öncesi sınıfının bulunmaması	1	2.56
Çevre düzenlemesinin olmaması	1	2.56
Yemekhanenin olmaması	1	2.56
Öğrenci soyunma odalarının olmaması	1	2.56
Şehir merkezine uzak olması	1	2.56

Okul fiziki yapısı ile ilgili zayıf yönler incelendiğinde, okul fiziki yapısının(binasının) ihtiyaçlara cevap verememesi (%48.72), okulun eski olması ve bakıma ihtiyaç duyması(%30.77), okul bahçesinin yetersizliği(%28.21), her ilköğretim okulunun sahip olması gereken çok amaçlı salonun bulunmaması (%28.21), kapalı spor salonunun bulunmaması (%23.08), ilköğretim okulları tarafından zayıf yönler olarak belirtilmiştir. Bilişim teknolojileri sınıfının olmaması veya yetersizliği (%10.26), fen ve teknoloji sınıfının yetersizliği (%7.69), teknoloji tasarım sınıfının yetersizliği (%5.13), öğrencilerin bilgilerinin sadece teoriyle sınırlanmasına neden olacaktır. Ayrıca okul bahçesinin yetersizliği (%28.21), okul çevresindeki yeşil alanların yetersizliği (%2.56), çevre düzenlemesinin olmaması (%2.56), okulların sadece dersliklerden ibaret olduğunun ve şehir merkezlerinde beton blokların arasına sıkışmış olmasının göstergesidir.

Okulun fiziki yapısının eski olması, bakıma ihtiyaç duyması ve ihtiyaçlara cevap verememesi, ders araç, gereçlerinin ve teknolojik cihazların yetersizliği durumunda eğitim öğretim aksayacak veya istenen seviyede olamayacaktır. Bu durum okulu diğer okulların yanında zayıf duruma düşürecektir. Karasolak (2009)'ın "Mimari Özellikleri Farklı İlköğretim Okullarındaki Öğrenci ve Öğretmenlerin Okullarının Bina ve Bahçeleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında, okul bina ve bahçesinin genel görünümünün ve fiziki mekân uygunluğunun, eğitim-öğretim kalitesini etkilemede önemli bir faktör olduğu, okulun bina ve bahçesinin yeterli olarak kabul edildiği okullarda öğrenci ve öğretmenler daha çok olumlu temalar altında metafor ürettiği ve olumlu anlamda görüş bildirdiği, bina ve bahçenin yeterli olarak kabul edilmediği okullarda ise öğrenci ve öğretmenler daha çok olumsuz temalar altında metafor ürettiği ve olumsuz görüş bildirdiği görülmüştür.

Ekinci ve Bal (2010)'ın "Etkili ve Verimli Eğitim İçin Dersliklerin Fiziki Ortam Özelliklerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında etkili ve verimli eğitim ortamlarının sahip olması gereken temel özellikleri huzur kriterleri(sıcaklık, nem, gürültü, aydınlatma vb.), fiziksel büyüklükler, ortam değişkenlerini(öğrenci sayısı, duvar yüzeyi, zemin özellikleri vb.) sıralamış, bu özelliklere sahip eğitim ortamlarının öğrenmeyi teşvik ettiğini, öğrenci davranışlarını değiştirmenin en etkili yolunun çevreyi değiştirmek olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 4. Ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönler(2. Tema).**

	Frekans	Yüzde(%)
Ders araç, gereçlerinin ve teknolojik cihazların yetersizliği	17	43.59
Kütüphanedeki kaynakların yetersizliği	10	25.64
Teknolojik araç ve gereçlerin yenileme ve bakım çalışmalarının yapılamaması	4	10.26
İnternet hızının yavaşlığı	1	2.56

Öğretmenlerin görüşlerine göre; derslerde araç gereç kullanmak hem öğretmen açısından hem de öğrenciler açısından oldukça yararlı sonuçlar doğurmaktadır (Fidan, 2008: 48). Adıgüzel (2010) çalışmasında öğretmenler, ilköğretim okullarının öğretim teknolojileri yönünden yetersiz olduklarını belirtmişlerdir. Çalışma bulguları, sınıf öğretmenlerinin okullarda en çok yazılı ve basılı gereçleri, en az ise görsel-işitsel araçları kullandıklarını göstermiştir.

Görsel, işitsel araç gereçlerin az kullanılmasının nedeni okulun ve çevrenin sosyo-ekonomik durumuna göre öğretmenler ve öğrencilerin araç gereç teminine ilişkin problem yaşamalarıdır (Fidan, 2008: 48). Tablo 4' de görüleceği üzere ders araç gereçlerin ve teknolojik cihazların yetersizliği (%43.59), bozulan veya eskiyen araç gereçlerin bakımlarının yapılamaması (%10.26), ilköğretim okullarının araç gereç temini ve bakımı konusunda sorun yaşadığını göstermektedir. Teknolojik araç, gereç ve cihazlar genel olarak pahalıdır. Okulların kendine ait bir bütçesinin olmaması bu materyallerin teminini zorlaştırmaktadır.

Günümüzde internetin yaygınlaşması ve hızının artması ile birlikte okullarda kullanılan klasik ders araç gereçleri, yerini daha çok görsel ve işitsel eğitim yazılımlarına bırakmıştır. Eğitsel içerikli bu yazılımların birçoğuna internet ortamında ulaşmak mümkündür. Ancak bu içeriklere kesintisiz ulaşabilmenin yolu hızlı bir internet altyapısından geçmektedir. Tablo 4'e göre; okullarda kullanılan internet hızının yavaş olması nedeniyle



(%2.56), bu yazılımlardan yeteri kadar faydalanabildiğini söylemek zordur. Ancak önümüzdeki yıllarda tüm okullara kurulması düşünülen fiber optik kabloyla internet erişiminin sağlanması bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

**Tablo 5. Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerle ilgili zayıf yönler(3. Tema).**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin istenen seviyede olmaması	17	43.59
Ulusal ve il düzeyinde proje, yarışma ve faaliyetlere katılımın istenen seviyede olmaması	4	10.26
Yetenek derslerine gereken önemin verilmemesi	1	2.56

Sosyalleştirme, toplumun kültürel değerlerini sindirmek, toplumun kurallarını normlarını içselleştirmek ve topluma uyum sağlamaktır. Biyolojik bir varlık olarak dünyaya gelen birey, önce ben duygusuna sahiptir. Sonra toplumda çevresiyle etkileşim kurarak sosyal bir varlık haline gelir (Kılıç, 2009: 90).

Bireysel farklılıkların rahatlıkla gözlenebildiği okul ortamlarında bazı öğrencilerin çekingen ve içe kapanık, bazılarının saldırgan ve kavgacı oldukları, arkadaş edinmede güçlük çektikleri, teneffüslerde yalnız başlarına oturdukları, derslerde grup etkinliklerine katılmadıkları, sınıfta söz alıp konuşmadıkları, yaptıkları işlerde güçlük çekmelerine rağmen yardım istemedikleri gözlenmektedir (Çifci ve Sucuoğlu, 2003: 19). Bu olumsuz tutum ve davranışların üstesinden gelmenin yolu okullarda sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlere yeterince yer vermektir. Ancak araştırmanın bulgularına göre; okul gelişim ve yönetim ekiplerinin %43.59'u, okullarında sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin istenen seviyede olmamasını okullarının zayıf yönü olarak görmektedirler.

İlköğretim okulu sonunda merkezi yerleştirme sınavlarının iyi bir lise eğitimi ve iyi bir gelecek için ön koşul olması, öğrenci ve velilerin akademik derslere daha fazla önem vermesine neden olmaktadır. Bu durum okullarımızda hâlihazırda yeterince yapılamayan ulusal ve il düzeyindeki yarışma ve faaliyetlere katılımın istenen seviyede olmamasına neden olmaktadır. Darıca (2004)'ya göre; "Yaşam, birçok öğrenmenin birlikte olduğu ve birbirini etkilediği bir süreçtir. Duygular ise; sıklıkla kişinin öğrenme isteğini ve yeteneğini etkilemekte sosyal katılım gereksiniminin karşılanmasında, bilginin kazanılmasında olumsuz etkiler yaratabilmektedir". Öğrencilere toplumsal ve kültürel değerleri aktarma, toplumsal

sorunları tanıtmaya, sorunlara çözüm arama ve topluma yararlı bireyler yetiştirme anlamında sosyal, kültürel etkinliklere katılımın yüksek olması oldukça önemlidir. Bu etkinlikler öğrencilere yaşamla okul arasında bağ kurma fırsatı vermektedir. Bu fırsata sahip öğrencilerin kişilik gelişimleri istenen düzeyde olacak, öğrenciler kendilerine, ailelerine ve ülkelerine daha faydalı bireyler olarak yetişeceklerdir. Ancak bu faaliyetlerin yeteri kadar gerçekleştirilemediği okulun öğrencileri, bu özelliklerden mahrum kalacak, sadece akademik kaygıyla okula gelen, tek yönlü bireyler olarak yetişeceklerdir.

**Tablo 6. İnsan kaynakları ile ilgili zayıf yönler(4. Tema).**

	Frekans	Yüzde(%)
Hizmetli sayısının yetersizliği veya hizmetlinin görevini iyi yapmaması	11	28.21
Öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanma konusunda isteksiz olmaları	6	15.38
Personel arasındaki iletişimin, işbirliği ve dayanışmanın istenen seviyede olmaması	5	12.82
Etkili performans yönetim, ödül sisteminin olmayışı veya uygulanamayışı	5	12.82
Rehber öğretmen olmaması veya sayısının yeterli olmaması	5	12.82
Okulun imkânlarından yeteri kadar faydalanılamaması	3	7.69
Personelin kendini yenileme konusundaki isteksizliği	3	7.69
Güvenlik görevlisinin olmaması	2	5.13
Öğretmenlerin nöbet hizmetlerindeki özensizliği	2	5.13
Gece bekçisinin olmaması	2	5.13
Geçici olarak görevlendirilen öğretmenlerin fazlalığı	2	5.13
Öğrencilerin okuma alışkanlığının istenen seviyede olmaması	2	5.13
Disiplin sorunlarının olması	2	5.13
Akademik başarının istenen seviyede olmaması	2	5.13
Öğrencilerin akademik başarısının düşük olması ve hedefinin olmaması	2	5.13
Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenci çokluğu	1	2.56
Personelin sorumluluk alma konusundaki isteksizliği	1	2.56
Öğrenci kurulunun alınan kararlara katılımının yetersiz olması	1	2.56
Başarılı öğrencilerin özel okullar tarafından alınmak istenmesi	1	2.56
Okul yönetiminin yanlış anlaşılmasına neden olabilecek uygulamaları	1	2.56
Zamanın etkili kullanılamayışı	1	2.56
Denetim ve teftişin rehberlik amaçlı olmayışı	1	2.56
Mezunların üst öğrenimlerinde ve iş hayatlarında izlenememesi	1	2.56
Örgüt kültürünün olmaması	1	2.56
Öğretmen değişikliğinin fazla olması	1	2.56
Bazı öğrencilerin okul dışında çalıştırılıyor olması	1	2.56
Öğrencilerin boş vakitlerini nasıl değerlendireceklerini bilmemesi	1	2.56
Teknoloji Tasarım öğretmenin olmaması	1	2.56

Basın ve halkla ilişkiler alanındaki yetersizlikler	1	2.56
Öğrencilerin temizlik ve çevre bilincinin yetersiz olması	1	2.56
Her sınıftan bir şube olması nedeniyle sınıflar arası rekabetin olmaması	1	2.56

Bir örgüt amaçlarına ulaşmak istiyorsa, sadece gerekli kaynaklara sahip olması yetmez, aynı zamanda onları etkin olarak kullanmak zorundadır. Herhangi bir iş örgütünün başarısında kritik role sahip olan insan kaynaklarının önemi örgüt içinde ve dışında gün geçtikçe daha da artmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009: 1).

İnsan kaynaklarının öneminin artması devletin yapacağı hizmetler ve görevlerin artmasıyla ilgilidir. Vaktiyle akla gelmeyen, yeni, karmaşık ve çeşitli hizmet alanları ortaya çıkmakta ve bunları devletin yerine getirmesi istenmektedir. Günümüzde kamu yönetiminin memurları eliyle yürütmek zorunda olduğu bazı görevler vardır. Bunları sosyal düzenin sürdürülmesi, kamu hizmetlerinin yapılması, ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmesinin sağlanması gibi sıralamak mümkündür (Tortop, 2005: 4).

Kamu örgütlerinden eğitim örgütlerinin varlık nedeni öğrencidir. Bir eğitim sisteminde bakandan okuldaki hizmetliye kadar, bütün görevlilerin görevi, bir biçimde, öğrencinin daha iyi eğitim almasına katkıda bulunmaktır. Öğretmenler ve veliler bu katkıyı daha görünür biçimde yaparken, diğerleri dolaylı olarak yaparlar (Dönmez, 2007: 163).

Tablo 6’da görüleceği üzere; okulların insan kaynakları ile ilgili zayıf yönleri, insan kaynaklarının niceliği ve niteliği ile ilgili olanlar üzere ikiye ayırmak mümkündür. Buna göre hizmetli sayısının yetersizliği (%28.21), rehber öğretmen olmaması veya sayısının yeterli olmaması (%12.82), güvenlik görevlisinin olmaması (%5.13), gece bekçisinin olmaması (%5.13), teknoloji tasarım öğretmenin olmaması (%2.56), insan kaynağının sayı bakımından yetersizliğini göstermektedir.

Akçay (2006)’a göre; ilköğretim okullarında idari ve hizmet personeli sıkıntısı nedeniyle hizmetlerde sorunlar yaşanmaktadır. Yardımcı hizmetler sınıfında işgören istihdamı uzun bir süredir yapılmamaktadır. Bu da özellikle okul yöneticilerinin zorunlu başış gibi yollara başvurması ve bu nedenle haksız bir şekilde eleştirilmesine neden olmaktadır. Yardımcı hizmetlerdeki bu sorun, okulların ihtiyacı doğrultusunda belirlenen sayıda personelin alımı veya yerel yönetime, hizmet satın alımını sağlamak için gereken yetkiyi

veren düzenlemelerle çözümlenmelidir. Okulun yardımcı hizmetlere olan gereksinimi, bu konuda hizmet satın alma için yapılacak ihaleler yoluyla özel sektörden giderilebilir.

Öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanma konusunda isteksiz olmaları %15.38, personel arasındaki iletişimin, işbirliği ve dayanışmanın istenen seviyede olmaması %12.82, personelin kendini yenileme konusundaki isteksizliği %7.69, insan kaynaklarının niteliğinden kaynaklanan zayıf yönler olarak görülebilir.

Öğretmenlik mesleğinin ve eğitimci olmanın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Öğretmenlik sevgi ve özveri mesleğidir. Öğretmenler biyolojik, psikolojik ve sosyo-kültürel varlık olan bireylerle ilgilendiklerinden dolayı öğrencilerini sevmeleri, onlara karşı sabırlı olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı, öğretmenlik mesleğini yapacak olan kişilerin mesleğin bu değerlerini benimsemesi ve meslek yaşantısında uygulaması, öğrencilerin sağlıklı ve istenilen biçimde eğitilmesi açısından önemlidir (Akdeniz ve Küçük, 2011: 23).

Öğretmen öğrenci ilişkilerinin yanında, öğretmenlerin meslektaşlarıyla, okul yönetimiyle ve eğitimin diğer çalışanları ile de iyi ilişkiler geliştirmesi beklenmektedir. Personel arasındaki bu işbirliği ve dayanışmanın geliştirilebileceği formal ve informal faaliyetler eğitim ortamında huzuru ve beraberinde başarıyı getirecektir.

Buna göre; işyerinin düzeni ve işleyişinden sorumlu olan kişiler, birlikte çalıştığı insanların ihtiyaçlarını iyi incelemeli, bu ihtiyaçlarını onların olumlu sonuç verecek isteklerine dönüştürmeli ve onları etkinliğe hazırlamalıdır. Ancak bu sayede işyerinde dengeli ve uyumlu ilişkilerin kurulması sağlanabilir (Ergin, 2010: 198).

Öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanma konusunda güdülenmeye ihtiyaçları vardır. Güdülerin kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 304-305).

**Tablo 7. Okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönler(5. Tema).**

	Frekans	Yüzde(%)
Okul veli işbirliğinin istenen düzeyde olmaması	10	25.64
Adrese dayalı kayıt sistemi dışından öğrenci gelmesi	9	23.08
Bazı velilerin eğitime ilgisizliği ve duyarsızlığı	6	15.38
Velilerin eğitim ve kültür seviyesinin düşük olması	5	12.82
Velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması	4	10.26
Ulaşım ve trafik sorunları	3	7.69
Parçalanmış ailelerin çokluğu	2	5.13
Velilerin sınava dayalı başarı beklentisi	2	5.13
Velilere yönelik rehberlik faaliyetlerinin yeterli olmaması	2	5.13
Paydaşlarla istenen işbirliği ve iletişiminin olmaması	2	5.13
Beldenin dışarıdan sürekli göç alıyor olması	2	5.13
Veli öğretmen görüşmelerinin zamansız yapılması ve derslerin aksaması	1	2.56
Velilerin okul öncesi eğitime gereken önemi vermemesi	1	2.56
Okul üniversite işbirliğinin olmaması	1	2.56
Etkin çalışan okul aile birliğinin olmaması	1	2.56
Öğrencilerimizin çoğunun aynı çevreden olması ve birbirlerini tanıyor olması	1	2.56

İnsanlar daima başkalarıyla ilişki kurmaya ihtiyaç duyarlar. Amaç ve işleyiş açısından belirli özellikleri içeren ve sistematik olarak gerçekleştirilen iletişim, insanların özel yaşamlarında olduğu kadar çalışma ortamlarında da başarının, verimliliğin ve mutluluğun en önemli kaynağıdır (A. Yatkın ve Ü. N. Yatkın, 2006: 74).

Örgütler sosyal çevrelerinden bağımsız olarak varlıklarını sürdüremez, sosyal çevreleriyle etkileşim içine girerler. Diğer örgütlerle mal ya da hizmet alanında bir ilişki içine girerken onların kültürel yapılarından da etkilenirler. Hatta bazen çevrelerinde bulunan örgütleri kendilerine örnek alarak kültürlerini onların kültürel yapılarına uygun hale getirirler (Güney, 2011: 192). Eğitim örgütleri, içinde bulunduğu çevreyi etkiler ve çevresinden etkilenir. Bu nedenle okulda görevli tüm personel okulun çevresel özelliklerini bilmesi ve çevreyle ilişkilerini sürdürmesi gerekir (Güven, 2006: 72).

Okulların stratejik planları incelendiğinde okul çevre işbirliğine dair belirtilen zayıf yönler; okul veli işbirliğinin istenen düzeyde olmaması (%25.64), adrese dayalı kayıt sistemi dışından öğrenci gelmesi (%23.08), bazı velilerin eğitime ilgisizliği ve duyarsızlığı (%15.38), velilerin eğitim ve kültür seviyesinin düşük olması (%12.82), velilerin sosyo-ekonomik düzeyinin düşük olması (%10.26) olarak belirtilmiştir.

Gül (2009)'e göre; ülkemizde okul-çevre ilişkilerini konu alan sınırlı düzeyde araştırmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğu, okul-aile işbirliğine yönelik çalışmalardır. Tablo 7 incelendiğinde, okul çevre ilişkilerinden kaynaklı zayıf yönlerin büyük bir çoğunluğunun, okul aile ilişkilerinden kaynaklanan zayıf yönler olduğu görülmektedir.

Okullarda yapılan eğitimin başarılı olması ve amaçlarına ulaşabilmesi için öğrencinin ailesinin ilgi ve yardımına ihtiyaç vardır. Okulda birçok eğitsel çalışmalar öğrencinin ailesiyle tamamlanır (Taymaz, 2003: 204). Okul, öğrencinin yaşantısının sadece belli bir kesitinin yaşandığı alandır. Öğrenciler zamanlarının büyük bir bölümünü ailesi ve sosyal çevresiyle geçirirler (Aydın, 2004: 210).

Okul veli işbirliğinin istenen düzeyde olabilmesi, okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ile okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, okulun ve maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin eğitim ve öğretimle ilgili zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak üzere okullar bünyesinde okul aile birlikleri kurulmaktadır (Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012).

Her aile, çocuğunu içinde yaşadığı toplumun kültürel değerlerine ve kalıp davranışlarına göre yetiştirir. Türkiye'nin genel kültürel değerleri ve toplumsal kalıp davranışları içinde özelleşen, üç tür aile vardır. Kırsal aile giderek azalmakta, gecekondu aile giderek çoğalmakta, kentsel aile ise bunların etkisiyle hızla değişmektedir ve bu ailelerin kültürlerine özgü birer öğrenme ortamları vardır (Başaran, 2005: 297).

İster kırsal, ister gecekondu, isterse kentsel kültürde olsun, ailenin toplumsal konumu, eğitime bakış açısını ve eğitim olanaklarından yararlanma olasılığını etkiler. Toplumsal konum, ailelerin birbirleriyle etkileşimde ve ilişkilerinde önemli etkidir. Çocuklar birbirleriyle etkileşirken ve kümeleşirken, ailelerinin toplumsal konumuna göre hareket ederler. Bir ailenin toplumsal konumunu ise; yaşadığı çevre, mal varlığı, toplum işlerine katılma sıklığı, soyu, ünü, mesleği belirler. Aileler bu değişkenlere göre alt, orta ve üst katmanlara ayrılırlar (Başaran, 2005: 303).

Velilere yönelik rehberlik faaliyetlerinin yeterli olmaması, velilerin sınava dayalı başarı beklentisi, velilerin okul öncesi eğitime yeteri kadar önem vermemesi, parçalanmış ailelerin çokluğu, veli öğretmen görüşmelerinin zamansız yapılması, etkin çalışan okul aile birliğinin olmayışı, okul veli işbirliğini güçleştiren faktörler olarak görülmektedir (Tablo 7).

Okulda rehberlik faaliyetlerinin birinci amacı, öğrencilerin sağlıklı bir kişilik geliştirmelerine, kendilerini ve çevrelerini tanımalarına ve doğru tercihler yapmalarına yardımcı olmaktır. Kişilik oluşumunun kalıtım ve çevrenin etkileşiminin ürünü olduğundan anne ve babaların çocuğun kişilik gelişiminde önemli bir yeri vardır. Velilere yönelik rehberlik faaliyetlerinin, öğrencilerin istenmedik davranışlarının nedenini anlamak, yeni davranışların geliştirilmesinde anne babalara destek sağlamak gibi faydaları vardır (Kuzgun, 2008: 226).

Velilerin büyük bir çoğunluğu, çocukları okula başladıktan sonra genellikle çocuğun ders başarısıyla ve ders başarısının göstergesi olan karneyle ilgilenmektedir. Çocukların fiziksel, psikolojik, sosyal gelişimleri, ilgi ve yetenekleri, kişilik özellikleri gibi gelişim özellikleri göz ardı edilmektedir (Yılmaz, 2008: 83). Bunların dışında, adrese dayalı kayıt sistemi dışından öğrencilerin gelmesi ve ulaşım sorunları, okul çevre ilişkilerinden kaynaklanan zayıf yönler olarak belirtilmiştir.

## 5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın ikinci alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen okul fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, ilköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine, “Okulunuzun fiziki yapısı (sınıf-laboratuvar sayısı-büyüklüğü, spor salonu, kütüphane havalandırma, ısıtma, gürültü, okul bahçesi, güvenlik, vb.) yeterli mi? etkili kullanılıyor mu?”, “Sizce okul fiziki yapısının yeterli, etkili olması için neler yapılabilir?”, soruları yöneltilmiş, birinci soruya verilen cevaplar **Tablo 8**'de, ikinci soruya verilen cevaplar, etkili ve yeterli olma durumlarına göre; yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri birbirinden ayrı olarak frekans ve yüzde değerlerine göre **Tablo 9, 10, 11 ve 12**'de yer almaktadır.

**Tablo 8. İlköğretim okul yönetici ve öğretmenlerinin okul fiziki yapılarına ilişkin görüşleri.**

	Yönetici		Öğretmen	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Yeterli	16	26.67	99	36.67
Yeterli Değil	44	73.33	171	63.33
Etkili Kullanılıyor	13	21.67	111	41.11
Etkili Kullanılmıyor	47	78.33	159	58.89
Yeterli ama etkili kullanılmıyor	3	5.00	12	4.44
Yetersiz ama var olan etkili kullanılıyor	14	23.33	38	14.07

Okulun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için uygun fiziksel koşulların hazırlanması, eğitim yönetiminin görev alanına girmektedir. Eğitim programının etkili biçimde uygulanabilmesi için gerekli ortamın hazırlanmaması halinde, etkinliklerden istenilen sonucun alınması çok zordur. Etkinliklerin özelliklerine uygun fiziksel koşulların hazırlanması, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek adına istenilen sonucun alınması adına ön koşullardan biridir (Aydın, 2010: 189).

Etkili okulun ortaya çıkmasını sağlayan faktörlerin başında yönetici, öğretmen, öğrenci davranışları, okul programı, programın işleyişine yönelik süreçler, parasal ve fiziksel kaynaklar okulun fiziki olanakları ve fiziki çevresi sayılabilir (Ada ve Baysal, 2010: 107). Tablo 8'e göre; yöneticilerin ve öğretmenlerin çoğunluğu okul fiziki yapısının yeterli olmadığını ve etkili kullanılmadığını, yöneticilerin %23.33'ü ve öğretmenlerin %14.07'si okul fiziki yapısının yetersiz olmasına rağmen var olanın etkili kullanıldığını belirtmiştir.

Griffin (1992)'e göre; okul etkililiğini ders başarısı ile sınırlı tutmak yetersizdir. Ders başarısı önemlidir; ancak onun kadar önemli olan okulun diğer hedefleri vardı. Bunlar akademik olmayan yaşam koşulları niteliğindedir. Mutluluk, benlik saygısı, iyilik duygusu, işbirliği içinde çalışma, demokratik tavır gösterme, bilinçli vatandaş olma gibi. O halde akademik olmayan yaşamın da okul etkililiğinde hesaba katılması gerekmektedir (Akt. Balcı, 2007: 85-86). Okulun bu hedeflerinin yerine getirilebilmesinin ön koşullarından biri, okulun yeterli bir binaya, okul bahçesine, yeterli tesislere, bölüm ve alanlara ve güvenli bir çevreye sahip olmasıdır.



**Tablo 9. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul fiziki yapılarının yeterliğine ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
Kapalı spor salonu yapılmalı	16	26.67
Okula ayrılan alan daha büyük olmalı, düzenlenmeli(yeşil alanlar artırılmalı)	16	26.67
Okul binaları çağın gerekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda inşa edilmeli, eski tip bina yapısından vazgeçilmeli	12	20.00
Yeni bina (ek bina, yıkılıp yeniden) yapılmalı	11	18.33
Çok amaçlı salon yapılmalı, düzenlenmeli	10	16.67
Çocuk parkı yapılmalı, oyun alanları artırılmalı, okul bahçesi öğrenciler için cazip hale getirilmeli	10	16.67
Kampüs sistemine geçilmeli(okullar şehir merkezinden uzakta inşa edilmeli)	7	11.67
Güvenlik tedbirlerine dikkat edilmeli(ihata duvarı yapılmalı, güvenlik kulübesi yapılmalı)	7	11.67
Bakım ve onarım yapılmalı(boya, tamir)	6	10.00
Bakanlık ödenek, bütçe vermeli	6	10.00
Laboratuvarlar yapılmalı, sayısı artırılmalı, genişletilmeli, düzenlenmeli(fen, dil, matematik v.b.)	6	10.00
Derslik sistemine geçilmeli	4	6.67
Havalandırmaya dikkat edilmeli	4	6.67
Ses ve ısı yalıtımına dikkat edilmeli	3	5.00
Kütüphane yapılmalı. düzenlenmeli(işlevsel olmalı)	3	5.00
Belediye, STK ve hayırseverlerin desteği alınmalı(okul çevre işbirliği güçlendirilmeli)	3	5.00
Okul bahçeleri, derslerin uygulama alanları olmalı	2	3.33
Engelli öğrencilere yönelik düzenlemeler yapılmalı	2	3.33
Giyinme odaları yapılmalı	2	3.33
Asansör olmalı	1	1.67
Temiz su kaynağına ulaşım sağlanmalı	1	1.67
Koridorlar fayans olmalı	1	1.67
Özel eğitim sınıfı olmalı	1	1.67
Depreme dayanıklı inşa edilmeli	1	1.67
Personel ve öğrencilerin ibadetlerini yerine getirebilecekleri alanlar oluşturulmalı	1	1.67
Çeşitli salon vb. yapılar okulların ortak kullanımına sunulmalı(taşıma yoluyla öğrencilere kullandırılması)	1	1.67
Okulda revir olmalı	1	1.67
Okul merdivenleri ve çıkışı yığılmaları önleyecek şekilde dizayn edilmeli	1	1.67

**Tablo 10. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul fiziki yapılarının yeterliğine ilişkin görüşleri.**

<b>Öğretmen</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kapalı spor salonu yapılmalı	79	29.26
Yeni bina (ek bina, yıkılıp yeniden) yapılmalı	73	27.04
Çok amaçlı salon yapılmalı	41	15.19
Laboratuarlar yapılmalı, sayısı artırılmalı, genişletilmeli(fen, dil, matematik, b.t.)	40	14.81
Kütüphane yapılmalı, geliştirilmeli, büyütülmeli(sürekli açık olmalı, güncel içeriğe sahip olmalı)	39	14.14
Okul bahçesi genişletilmeli, okula ayrılan alan daha büyük olmalı (derslikler ve diğer birimler daha geniş olmalı)	36	13.34
Okul binası çağın gerekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda planlanmalı, inşa edilmeli, eski tip bina yapısından vazgeçilmeli	25	9.26
Ses ve ısı yalıtımına özen gösterilmeli, ısınma sorunları çözülmeli, (sistem değişmeli, kısıtlama yapılmamalı, zamanında yakılmalı, petek sayısı artırılmalı, doğalgaza geçilmeli)	23	8.52
Oyun ve spor alanları artırılmalı(çocuk parkı, seksek, jimnastik ve spor aletleri, trampolin, voleybol - basketbol - futbol sahası, tenis kortu, yüzme havuzu vs.)	20	7.41
Güvenlik önlemlerine dikkat edilmeli(okul duvarı, bahçe kapısı, kamera)	18	6.67
Derslik - sınıf sayısı artırılmalı	17	6.30
Okullara bütçe verilmeli	14	5.19
Kantinin şartları iyileştirilmeli (okul binasının dışında olmalı, havalandırma sisteminin olmalı, öğrencilerin oturabilecekleri şekilde düzenlenmeli)	6	2.22
Şehir merkezine uzakta kampus (eğitim kompleksi) sistemine geçilmeli	5	1.85
Müzik sınıfı oluşturulmalı	5	1.85
Teknoloji tasarım- resim sınıfı oluşturulmalı	5	1.85
Depreme dayanıklı olmalı, dayanıklılık testi yapılmalı	5	1.85
Havalandırma sistemi olmalı, sınıflara klima takılmalı	5	1.85
Soyunma odası yapılmalı	5	1.85
Tuvaletlerdeki klozetler kaldırılmalı(kullanışlı değil, sadece bir tane özürlüler için olmalı)	4	1.48
Tek bir bina olmalı(birkaç ayrı binadan oluşmamalı)	3	1.11
Sponsor bulunmalı(yapılan yerlere isim verme hakkı tanınmalı)	3	1.11
Engelli öğrencilere yönelik düzenlemeler yapılmalı	2	0.74
Değişen eğitim sistemine uygun inşa edilmeli, birinci ve ikinci kademe ayrı binalarda eğitim görmeli(8 yıllık eğitim, 4+4+4)	2	0.74
Kulüp sınıfı olmalı	2	0.74
Çeşitli salon vb. yapılar okulların ortak kullanımına sunulmalı(taşıma yoluyla öğrencilere kullandırılmalı)	2	0.74
Tuvalet sayısı artırılmalı	2	0.74
Okul binasını tasarlayan mimar ve mühendislerin bu konuda yeterli olması sağlanmalı	1	0.37
Yapılan binalar bölgenin iklim şartları göz önünde bulundurularak inşa edilmeli	1	0.37
İhtiyaç tespiti yapılmalı	1	0.37

Rehberlik servisi görüşme odası olmalı	1	0.37
Okul öncesi sınıfı için tuvaletler ayrı olmalı, mutfak, atölye yapılmalı	1	0.37
Okulun tarihi bina olması(okul olarak kullanılmamalı, müze v.s. dönüştürülmeli)	1	0.37
Etüt alanları oluşturulmalı	1	0.37
Kreş yapılmalı	1	0.37
Simülasyon sınıfları oluşturulmalı	1	0.37
Özel eğitim sınıfları oluşturulmalı	1	0.37
Özel eğitim sınıfları ilköğretim bünyesinde olmamalı	1	0.37

**Tablo 11. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul fiziki yapılarının etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
Araç - gereç ve teknolojik cihazlar yeterli olmalı	11	18.33
Öğretmenler istekli, sorumluluk sahibi olmalı	8	13.33
Sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı	8	13.33
Etkin planlama yapılmalı	7	11.67
Okul yönetimi alanında iyi yetişmiş olmalı, etkili kullanıma yönelik tutumu ve desteği olmalı	4	6.67
Personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalı	3	5.00
Normal eğitime geçilmeli	3	5.00
Okullar halka açılmalı	2	3.33
Okul çevre işbirliği olmalı	2	3.33
B:T. sınıfı bilgisayar sayısı artırılmalı, daha işlevsel olmalı	2	3.33
Denetim mekanizması etkin çalışmalı	2	3.33
Fiziki yapı yeterli olmalı	1	1.67
Okul yapımlarında öğretmen ve yöneticilerinin görüşleri alınmalı	1	1.67
Okul binası yapımında bölgenin iklimi ve şartları dikkate alınmalı	1	1.67
Yönetim odaları okulun her alanına hâkim olacak şekilde konuşlandırılmalı	1	1.67
İkili öğretime geçilmeli okulun tam kapasite kullanılması sağlanmalı	1	1.67
Fiziki alanlar düzenlenirken öğrencilerin fiziki durumları ve gelişimlerine uygun olmasına özen gösterilmeli	1	1.67
Okul ders dışı saatlerde de öğrencilerin kullanımına açılmalı	1	1.67

**Tablo 12. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul fiziki yapılarının etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Araç - gereç ve teknolojik cihazlar yeterli olmalı	36	13.33
Tüm öğretmen ve öğrencilerin faydalanabileceği şekilde planlama yapılmalı	33	12.22
Sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı	28	10.37
Fiziki yeterlilik sağlanmalı	15	5.56
Derslik sistemine geçilmeli	13	4.81
Okul personeli eğitilmeli, bilinçlendirilmeli	12	4.44
Bakım ve onarım yapılmalı(boya, tamir)	11	4.07
Yönetimin desteği sağlanmalı ve işbirliği olmalı	10	3.70
Okul personeli istekli, sorumluluk sahibi, duyarlı olmalı	10	3.70
B.T. sınıfının fiziki şartları ve donanımları iyileştirilmeli	9	3.33
Temizliğe dikkat edilmeli	9	3.33
Okul bahçesinde ağaçlandırma yapılmalı, toprak alan oluşturulmalı	8	2.96
Normal eğitime geçilmeli (ders dışı etkinlikler artırılmalı)	7	2.59
Okul yapımında ve fiziki mekânların düzenlenmesinde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri alınmalı	4	1.48
Okullar 6/24 kullanılıyor bu zaman dilimi artırılmalı	4	1.48
Fiziki alanlar düzenlenirken öğrencilerin bedensel gelişimlerine uygun olmasına özen gösterilmeli	3	1.11
Okullar sosyal yaşam merkezleri olmalı(halka açılmalı)	3	1.11
Sınıflara girişler ön, çıkışlar arka kapıdan olacak şekilde düzenlenmeli	3	1.11
Okul bahçesi okul öncesi sınıfı göz önünde bulundurularak düzenlenmeli(çocuk parkı yapılmalı)	2	0.74
Okulun imkânlarından kimin ne kadar faydalandığı kayıt altına alınmalı, planlanmalı(e-okul benzeri yapı kurulmalı, takip edilmeli)	2	0.74
Dersliklerin gürültü kaynaklarına uzak olması(cadde, spor ve oyun alanlarına, sıcak havalarda pencere açılmak zorunda kalıyor) sağlanmalı	2	0.74
Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin sayısı artırılmalı	2	0.74
Öğrenciler eğitilmeli, bilinçlendirilmeli	2	0.74
Denetim mekanizması etkili çalışmalı	2	0.74
Okul aile birliği etkin çalışmalı(okul personeli ile işbirliği yapmalı)	2	0.74
Sınıflardaki klasik sıra yapısından vazgeçilmeli	1	0.37
Sınıflarda öğrencilerin hareket edebileceği alanlar oluşturulmalı	1	0.37
Yeterlilik ve iyileştirme çalışmaları için okulda komisyon kurulmalı	1	0.37
Okul bahçesi öğrencilerin yaş gruplarına göre bölümlere ayrılmalı	1	0.37
Okul öncesi öğrencilerinin giriş ve çıkışları farklı kapıdan olmalı	1	0.37
Kullanılmayan alanlar dönüştürülebilmeli	1	0.37
Bahçe kapıları yeterli olmalı öğrenci yığılmaları önlenmeli	1	0.37
Bürokrasi azaltılmalı	1	0.37
Öğretmenler odası okulun kat sayısına göre tam orta katta olmalı	1	0.37
Ders saatleri yeniden düzenlenmeli, teneffüs süreleri uzatılmalı	1	0.37
İkili eğitime geçilmeli	1	0.37

İlköğretim okul binaları, tesisleri ve öğretmen lojmanları için gerekli olan arsaların temini, inşaatların yürütülmesi, vatandaşların gönüllü bağış ve yardımları, gerek 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu ve gerekse 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda düzenlenmiştir (Şişman, 2011: 133).

Okul binalarının yapımında ilk dikkat edilmesi gereken husus okul binası tasarımı ve yapılması düşünülen arsanın seçimidir. Bu aşamada yapılan seçimler, binanın daha sonra geçireceği yaşam döngüsü aşamalarının sürdürülebilirlik performansını desteklemekte ya da düşürmektedir. Uygun arsanın seçilmesi ile birlikte, çevresel açıdan tehdit oluşturabilecek bir dizi faktör elimine edilebilmektedir. Bu bağlamda, arsa seçimi aşamasında mevcut şartlar çok yönlü olarak değerlendirilmelidir (Kayıhan ve Tönük, 2008: 137).

İlköğretim okulu yöneticilerinin %26,67' sine öğretmenlerin %13,34'ne göre; okula ayrılan arsa alanı daha büyük olmalı, mevcut arsa çevre düzenlemesi yapılabilmesine ve yeşil alanların oluşturulabilmesine imkân vermelidir. 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun 64. maddesine göre; *“Her köy okulunun bitişiğinde veya yakınında 2 dekardan az ve 10 dekardan çok olmamak üzere, bir uygulama bahçesi bulunmalıdır”*. İlgili kanun maddesi şehir merkezlerini de içine alacak şekilde genişletilebilir. Şehir merkezlerinde yeteri kadar alan bulmak mümkün olmayabilir bu durumda okul binaları şehir merkezinden uzakta eğitim kampüsü olarak inşa edilebilir. Bu sayede bir çok okulun ihtiyacı olan kapalı spor salonu, çok amaçlı salon gibi alanlar bir çok okul tarafından ortak kullanılabilir.

Yöneticilerin %16,67'sine, öğretmenlerin %4,41'ne göre; okul bahçelerinde oyun alanları artırılmalı (çocuk parkı, seksek, jimnastik ve spor aletleri, trampolin, voleybol - basketbol - futbol sahası, tenis kortu, yüzme havuzu vb.), okul bahçesi öğrenciler için cazip olmalı, yöneticilerin %3,33' ü okul bahçelerinin, derslerin uygulama alanları olacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Yöneticilerin %26,67'si, öğretmenlerin %29,26'sine göre; okullarına kapalı spor salonu yapılmalıdır. Kapalı spor salonunun olmamasıyla özellikle kış aylarında öğrencilerin yapabilecekleri etkinliklerin çok sınırlı kalmasına ve bu yüzden boş zaman etkinlikleri yapılamamasına ve ayrıca bu nedenlerden dolayı öğrencilerde disiplin problemleri ortaya çıkmaktadır (Kazu Aşkın, 2011: 43). Çankırı kenti spor alanlarının yeterliliği üzerine yapılan bir araştırmada gerek tesis türü ve sayısı, gerek tesis kapasitesi ve büyüklük ve gerekse hizmet alanı ve toplam alan olarak kentte olması gereken spor alanı miktarı açısından yetersiz

bulunmuştur. Bunlara ek olarak, mevcut spor alanlarının çoğunun bakımsız durumda olduğu ve bu alanların yeşil alanlarla birlikte ele alınmadan planlandığı belirlenmiştir (U. P. Timur, Ö. B. Timur, Şahin, Dağistanlıoğlu, Çalt ve Pektaş, 2011).

Yöneticilerin %16.67'sine, öğretmenlerin %15.19'na göre; okullarına çok amaçlı salon yapılmalı ve var olan salon yetersiz olduğu için düzenlenmelidir. Kuzu ve Aşkın (2011)'in "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Etüt Saatlerinde ve Boş Zaman Etkinliklerinde Karşılaşılan Sorunlar" adlı çalışmalarında araştırmaya katılanların %1.86'sı, çok amaçlı salonlarının bulunmamasını okullarının fiziki durumundan kaynaklı sorunlardan biri olarak belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %20'sine, öğretmenlerin %9.26'sına göre; okul binalarının çağın gerekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda inşa edilmeli, eski tip bina yapısından vazgeçilmeli, yöneticilerin %18.33'üne, öğretmenlerin %27.04'üne göre; yeni bina, ek bina yapılmalı veya var olan binalar yıkılıp yeniden yapılmalıdır. Yöneticilerin %10.00'u binalarının bakımının ve onarımının yapılması gerektiğini söylemektedir. Öğretmenlerin %1.11'i okul binasının tek bir bina olmasını, birkaç ayrı binadan oluşan okullarda özellikle öğretmen sayısının yetersiz olduğu durumlarda öğrenci kontrolünün zorlaştığını ifade etmişlerdir.

Okul binalarının yeniden tasarlanması ve yapımı, bakım ve onarım hizmetlerinin yapılabilmesi pahalıdır ve uzun bir zaman dilimi gerektirmektedir. Özgan, Uzunoğlu ve Subaşı (2007)'nin "Okul Binalarında Büyük Onarım Maliyetlerinin İncelenmesi ve Maliyet Tahmini" adlı çalışmalarında, 2005 yılında büyük onarım kapsamında ihalesi yapılmış olan Düzce ili Akçakoca ilçesi Orhangazi İlköğretim okul binası büyük onarım maliyeti açısından detaylı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, binanın büyük onarım maliyet girdileri; malzeme, işçilik, makine-ekipman, elektrik tesisatı ve sıhhi tesisat maliyetleri olmak üzere toplam beş ana başlıkta belirlenmiştir. Binanın büyük onarım maliyetinin tahmini amacıyla 2001, 2002, 2003 ve 2004 yılları için de büyük onarım maliyetleri hesaplanmıştır. Bu veriler kullanılarak 2006 yılı için maliyet tahmin modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan tahmin modeline göre 2006 yılı için tahmini maliyet hesaplanmış ve tahmin sonuçları ile 2006 yılı için hesaplanan gerçek maliyetler karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak, toplam 156 imalat kaleminden oluşan Orhangazi ilköğretim okulu binasının büyük onarım maliyetinin % 61.88'ini malzeme, % 34.05'ini

işçilik, % 2.68'ini elektrik tesisatı, % 1,36'sını sıhhi tesisat maliyetleri ve % 0.03'nü de makine-ekipman maliyetlerinin oluşturduğu belirlenmiştir.

İlgili kurum ve kuruluşlar bu zorlukları bildiklerinden okul yapımı, araç gereç alımı gibi giderleri yüklenecek kişi ve kuruluşlar için bir takım kolaylıklar sağlamış ve teşviklerde bulunmuştur. 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun 66. ve 76. maddelerine göre; paralı veya parasız olarak ilköğretim hizmetlerine tahsis, temlik ve tescil edilen bütün gayrimenkullerin ferağ ve intikal işlemleriyle bu işlemlerle ilgili olarak düzenlenecek belgelerden ve senetlerden hiçbir vergi, harç ve resim alınmaz. Gelir ve Kurumlar Vergisi yükümlüleri tarafından makbuz mukabilinde yapılacak para bağışlarının, yıllık bildirim ile bildirilecek gelirlere ve kurum kazançlarından indirilmesi ve okul yaptıran hayırseverin okula isteği bir ismi verebilmesi hayırseverler için teşvik edici olmaktadır.

Aynı kanunun 75. maddesine göre; okul yapımı ve donatımı işlerinde yardım ve hizmetleri değerlendirmek, inşaatın ucuza mal edilmesi amacıyla; yurttaşların isteyerek yapacakları, taş, kum, çakıl, kerpiç, kireç ve tuğla gibi aynı yardımlar ve yurttaşlar, kurumlar ve yardım derneklerince yapılacak nakdi yardımlar, kabul edilir ve değerlendirilir. Emaneten inşa edilecek okul yapımı ve onarımı işlerinde halk ve gençlerden gönüllü olarak bedenen çalışacakların hizmetleri kabul edilir.

Eğitim fakültelerinin topluma hizmet uygulamaları dersleri kapsamında gönüllü çalışan öğrencilerde binaların bakımı ve onarımı için katkı sağlayabilir. Çoşkun (2011)' a göre; öğretmen adayları fakültede edineceği yönlendirme çalışmalarına paralel olarak medyayı takip etmeli, okuduklarını, devam ettiği öğretmenlik programı ile ilişkilendirmeli ve etkinliklere katılmalıdır.

Eğitim binalarında yaş grubuna ve yapılan işe uygun mekansal konfor koşullarının sağlanması(ısı, nem, aydınlatma, akustik, havalandırma, donanım vb.), öğrencilerin öğrenme potansiyellerini artırdığı yapılan bazı çalışmalarca ispatlanmıştır (Kayıhan ve Tönük, 2008: 144). Yöneticilerin %7'sine öğretmenlerin %6.67'sine göre; güvenlik tedbirlerine dikkat edilmeli, okul binası depreme dayanıklı olmalı, gerekli testler yapılmalı ve önlemler alınmalıdır.

Nitelikli bir eğitimin ön koşulu olan güvenliğin sağlanabilmesi için her okulun kendine özgün koşullarına uygun olarak alabileceği çeşitli önlemler vardır. Bu önlemler çağdaş teknolojik olanakların işe koşulmasıyla fiziksel anlamda güvenliğin sağlanması yanında, öğrenciyle, ailesiyle ve çevreyle sağlıklı bir iletişim temeline dayalı olarak geliştirilen örgüt iklimini ve kültürünü de kapsamaktadır (Dönmez, 2001: 72).

Yöneticilerin %6.67'si havalandırmaya dikkat edilmesini, öğretmenlerin %1.85'i havalandırma sistemi olmasını ve sınıflara klima takılmasını önermiştir. Yöneticilerin %5'i ısı ve ses yalıtımına önem verilmesini, öğretmenlerin %8.52'si ısınma sorunlarının çözülmesini, bunun için ısınma sistemlerinin değiştirilmesini, ısınmada kısıtlama yapılmamasını, peteklerin zamanında yakılmasını önermiştir.

Etkililik kavramı, eğitim bilimleri içinde bir bütün olarak ele alındığı zaman öğretmen, öğrenci, program, ders araç ve gereçleri, okulun fiziki yapısının okulun amacını gerçekleştirmeye yardımcı olacak nitelikte olması gerekmektedir. Bunlardan birinin olmaması hem öğretim sürecini hem de bu süreç sonunda ortaya çıkan ürünü olumsuz yönde etkiler. Bunun için okuldaki paydaşların bu konular üzerinde önemle durmalarında yarar vardır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler ortak hedefler için müşterek aktiviteler gerçekleştirmelidirler (Ada ve Baysal, 2010: 101).

Yöneticilerin %18.33'ü, öğretmenlerin %13.33'ü, okul fiziki yapısının etkili kullanılabilmesi için ders araç ve gereçleri ile teknolojik cihazların yeterli olması gerektiğini belirtmiştir. Ders araç ve gereçleri kaynak ile alıcı arasında bilgi taşıyan her türlü mekanik, elektronik, yazılı ya da çizili tüm materyalleri kapsamaktadır. Öğretmenin sınıf ortamında öğretim materyallerini sık kullanması öğretimin niteliğini artırmaktadır (Çelik, 2010: 36).

Okul fiziki yapılarının etkili kullanılabilmesi insan kaynaklarının etkili ve istekli olması ile ilgilidir. Yöneticilerin %18.33'üne göre; öğretmenler istekli olmalı, %6.67'sine göre; okul yönetimi alanında iyi yetişmiş olmalı, etkili kullanıma yönelik tutumu ve desteği olumlu olmalıdır. Personel arasında işbirliği ve dayanışma (%5.00), okul çevre işbirliği olmalı (%3.33) ve denetim mekanizması etkin çalışmalıdır (%3.33). Öğretmenlere göre; okul personeli eğitilmeli, bilinçlendirilmeli (%4.44), okul personeli istekli, sorumluluk sahibi, duyarlı olmalı (%3.70), yönetimin desteği sağlanmalı ve işbirliği olmalı (%3.70), öğrenciler eğitilmeli, bilinçlendirilmeli (%0.74), Denetim mekanizması etkili çalışmalı (%0.74), okul aile birliği etkin çalışmalı, okul personeli ile işbirliği yapmalıdır (%0.74).



Yöneticilerin %3.33'ü öğretmenlerin %1.11'i okulların halka açılması gerektiğini ve okulların sosyal yaşam merkezleri olması gerektiğini söylemiştir. Gök ve Gürol (2002)'un "Zaman ve Ergonomik Açından İlköğretim Okul Binalarının Kullanım Durumu" adlı çalışmalarında okuldaki fiziki birimlerin kapasitelerinin üzerinde kullanıldığı, öğrenciler dışında toplumun başka kesimleri tarafından çok az kullanıldığı ve okul bina ve birimlerinin ergonomik kullanımına önem verilmediği görülmüştür.

Yöneticilerin %11.67'si, öğretmenlerin %12.22'sine göre; okulun imkân ve tesislerinden tüm öğretmen ve öğrencilerin faydalanabileceği şekilde planlama yapılmalıdır. Küçükahmet (1986)'e göre; eğitim faaliyetlerinden beklenen yararın sağlanabilmesi için en önemli koşullardan birisi, okul binaların verimli ve planlı kullanımının sağlanmasıdır (Akt. Gök ve Gürol, 2002: 264). Bu planlamayla birlikte okulun imkânlarından kimin ne kadar faydalandığı kayıt altına alınmalıdır.

Yöneticilerin %5'i, öğretmenlerin %2.59'u, normal eğitime geçilmeli derken yöneticilerin %1.67'si, ve öğretmenlerin %0.37'si, ikili öğretime geçilmesini ve okulun tam kapasite kullanılmasını önermiştir. Bu verilere göre yöneticilerin ve öğretmenlerin etkililik algısı değişmektedir.

İlköğretim okullarının tasarlanmasında konu ile ilgili farklı paydaş gruplarının önerilerine tasarım aşamasında yer verilmelidir. Bu aşamada yönetici, öğretmen ve öğrencilerin önerilerine de diğer katılımcı grupların önerilerine olduğu kadar önem verilmelidir (Algan ve Uslu, 2009: 135). Yöneticilerin %1.67'si, öğretmenlerin %1.48'i okul yapımında ve fiziki mekânların düzenlenmesinde yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %3.33'ü, öğretmenlerin %0.74'ü, okul kaynaklarının etkili kullanımı için denetim mekanizmasının etkili çalışması gerektiğini belirtmiştir. Denetim, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1986: 1).

### 5.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, ilköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine, “Okulunuzda kullanılan ders araç ve gereçleri (teknolojik cihazlar, ders materyalleri, bakım onarım hizmetleri, internet hızı, v.b.) yeterli mi? - etkili kullanılıyor mu?”, “Sizce, ders araç ve gereçlerinin temini için neler yapılabilir?”, soruları yöneltilmiş, birinci soruya verilen cevaplar **Tablo 13**'de, ikinci soruya verilen cevaplar, etkili ve yeterli olma durumlarına göre; yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri birbirinden ayrı olarak frekans ve yüzde değerlerine göre **Tablo 14, 15, 16 ve 17**'de yer almaktadır.

**Tablo 13. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin ders araç ve gereçlerinin kullanımına ilişkin görüşleri.**

	Yönetici		Öğretmen	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Yeterli	23	38.33	113	41.85
Yeterli Değil	37	61.67	157	58.15
Etkili Kullanılıyor	20	33.33	67	24.81
Etkili Kullanılmıyor	40	66.67	203	75.19
Yeterli ama etkili kullanılmıyor	3	5.00	18	6.67
Yetersiz ama var olan etkili kullanılıyor	11	18.33	35	12.96

Öğretme-öğrenme sürecinde araç-gereçler genelde öğretimi desteklemek amacıyla kullanılır. İyi tasarlanmış öğretim araç-gereçleri öğretim sürecini zenginleştirir, öğrenmeyi artırır (Yalın, 2002: 82). Eğitim teknolojisi genelde eğitime, özelde öğrenme durumuna egemen olabilmek için ilgili bilgi ve becerilerin işe koşulmasıyla öğrenme ya da eğitim süreçlerinin işlevsel olarak yapılandırılmasıdır (Alkan, 1998: 13). Eğitim becerilerinin işe koşulmasında bilgisayar, projeksiyon, akıllı tahta gibi eğitim teknolojilerinin önemi büyüktür. Bazı okullar için bu araç-gereçler yeterli iken, birçok okul ve öğrenci yeterli eğitim araç-gerecine ve teknolojik cihazlara sahip değildir.

Tablo 13'e göre; yöneticilerin %61.67'si, öğretmenlerin %58.15'i okullarının yeterli araç-gerece sahip olmadığını, yöneticilerin %66.67'si, öğretmenlerin %75.19'u araç-gereçlerin etkili kullanılmadığını belirtmiştir. Yöneticilerin %18.33'ü, öğretmenlerin %12.96'sı araç-gereçlerinin yetersiz olduğunu ancak var olanın etkili kullanıldığını belirtmiştir.

Sevim (2010)'in "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Derste Araç Gereç Kullanmaya Yönelik Tutumlarının İncelenmesi" adlı çalışmasında, kadınların, bekâr olanların, özel okulda çalışanların, 1. kademede görev yapanların, yaşça küçük olanların, mesleki kıdemleri az olanların, Eğitim Fakültesi mezunlarının, Yüksek Lisans/Doktora yapanların, sınıf öğretmenliğinden mezun olanların, görev yaptığı sınıfta öğrenci sayısı az olanların ve Eğitim Teknolojileri dersi/kursu alan ve ilgili seminerlere katılan öğretmenlerin derste araç-gereç kullanılmasına yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu bulunmuştur.

**Tablo 14. İlköğretim okulu yöneticilerinin, ders araç ve gereçlerinin teminine ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
MEB yerinde ihtiyaç tespiti yapıp, eksiklikleri gidermeli	27	45.00
Okullara bütçe ayrılmalı	12	20.00
Yerel yönetimlerin, hayırsever kişi ve kuruluşların desteği olmalı, okul çevre işbirliği artırılmalı	10	16.67
Okul aile birliği etkin çalışmalı, veli desteği sağlanmalı	9	15.00
Fatih projesi hızlandırılmalı, projeler artırılmalı	4	6.67
Araç gereç odası bulunmalı, her zaman herkesin kullanımına açık olmalı	4	6.67
Sponsor bulunmalı	1	1.67
Sınıf aile birlikleri oluşturulmalı	1	1.67
MEBBİS taşınır işlemler modülü (TİF) yöneticilerce bilinmeli ve kullanılmalı	1	1.67

**Tablo 15. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, ders araç ve gereçlerinin teminine ilişkin görüşleri.**

<b>Öğretmen</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
MEB, MEM desteği olmalı	64	23.70
Okul aile işbirliği - veli desteği olmalı, okul aile birliği etkili olmalı	59	21.85
Bağış için gerekli kişi ve kurumlara başvurulabilir(STK' lar, belediyeler, çevre esnafı, eğitim gönüllüleri, hayırseverler)	39	14.44
Okullara bütçe, ödenek ayrılmalı	32	11.85
İhtiyaç tespiti ve eksik materyal listesi oluşturulmalı(MEB ilgili mekanizmayı kurmalı)	15	5.56
Sponsorlar vasıtası ile temin edilmeli	12	4.44
Okul yönetimi haberdar olmalı ve arayış içerisinde olmalı	11	4.07
Araç gereç odası olmalı	6	2.22
Okullar arası işbirliği yapılmalı, fazla olan araç gereçler tespit edilip ihtiyacı olan okullara dağıtılmalı	5	1.85
Okullarda öğretmen ve öğrenci işbirliği ile araç gereç yapılmalı	4	1.48
Okul yönetim gelişim, TKY ekipleri etkin çalışmalı	3	1.11
MEB' e ayrılan bütçe artırılmalı	3	1.11
Sınıf aile birliği oluşturulmalı ve etkin çalışmalı	2	0.74
Ekonomik getirisi olacak faaliyetler düzenlenmeli(kermes, gece)	2	0.74
MEB bünyesinde özel eğitim araçları desteği sağlayacak birim kurulmalı	1	0.37
Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi destek veren fonlara başvurmalı	1	0.37
Dönem başlarında öğrencilerden aidat toplanmalı	1	0.37

**Tablo 16. İlköğretim okulu yöneticilerinin, ders araç ve gereçlerinin etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.**

<b>Yönetici</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Öğretmenler hizmet içi eğitim almalı(eğitimler işlevsel olmalı)	24	40.00
Derslik sistemine geçilmeli(dersliklerde araç gereçler kullanıma hazır olacak şekilde altyapı düzenlenmeli)	12	20.00
Öğretmenler istekli, sorumluluk sahibi olmalı, bilinçlendirilmeli	11	18.33
Çağın ihtiyaçlarına, öğrencilerin hazır bulunuşluklarına, kazanımlara uygun araç gereçler seçilmeli	9	15.00
Öğrenciler istekli, sorumluluk sahibi olmalı, bilinçlendirilmeli	9	15.00
Fiziki ve teknolojik altyapı uygun hale getirilmeli	7	11.67
Okul yönetimi araç gereç kullanımını destekleyici tavır sergilemeli	5	8.33
Tüm öğrencilerin kullanımına açık olmalı, yaparak yaşayarak öğrenmeleri sağlanmalı	5	8.33
İnternet hızı artırılmalı, MEB internet filtresi daha işlevsel olmalı	5	8.33
Denetim ve takip mekanizması etkili olmalı	4	6.67
Belirli aralıklarla bakımları yapılmalı	3	5.00
Araç gereç kullanırken özenli davranılmalı, iyi muhafaza edilmeli(personele zimmetlenmeli)	3	5.00
Öğretmenler için teşvik mekanizması kurulmalı	3	5.00
Araç gereç ve teknolojik cihazların bakım ve onarımı için teknisyen istihdam edilmeli	3	5.00
Bozulur, kırılır endişesi olmamalı	2	3.33
Etkin planlama yapılmalı	2	3.33
Sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı	2	3.33
Öğretmenlerin derslere hazırlıklı gelmesi sağlanmalı	1	1.67
Okullar halka açılmalı	1	1.67

**Tablo 17. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, ders araç ve gereçlerinin etkili kullanılmasına ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Personele hizmet içi eğitim verilmeli, eğitimlerin niteliği artırılmalı	59	21.85
Öğretmenler bilinçlendirilmeli, istekli- duyarlı olmalı, faydasına inanmalı, derse hazırlıklı gelmeli	41	15.19
Dersliklerde araç gereçler kullanıma hazır olacak şekilde düzenlenmeli (bilgisayar sayısı, internet ve iletişim altyapısı yeterli olmalı)	38	14.07
Çağın ihtiyaçlarına, öğrencilerin hazır bulunuşluklarına, kazanımlara ve derslere uygun araç gereçler seçilmeli, teknolojiye uyum sağlanmalı	27	10.00
Öğrenciler bilinçlendirilmeli	24	8.89
Fiziki alanlar araç gereç kullanımını destekleyecek şekilde düzenlenmeli	23	8.52
Uzun ömürlü olması için kaliteli araç-gereç seçilmeli, kullanma talimatına uyulmalı, kullanan personel ve öğrenciler düzenli olmalı, korunması için dolaplar olmalı(ikili öğretim korumayı zorlaştırıyor, öğretmenlere ve öğrencilere zimmetlenmeli)	22	8.15
Ders programları araç gereçlerin tüm öğretmenler tarafından kullanabileceği şekilde ayarlanmalı,	19	7.04
Arıza ve bakım için gerekli tedbirler alınmalı, bakımları zamanında yapılmalı	19	7.04
Herkesin, her zaman ulaşabileceği alanlarda olmalı	15	5.56
İnternet hızı artırılmalı(MEB filtreleme sistemi daha verimli olmalı)	14	5.19
Derslik sistemine geçilmeli	14	5.19
Öğretmenlerin, yeterli, donanımlı olması sağlanmalı	13	4.81
Öğrenci merkezli araç gereç seçilmeli, öğrencilerin birebir kullanması sağlanmalı, yaparak yaşayarak öğrenmeleri sağlanmalı	8	2.96
Yönetim araç gereç kullanımını destekleyici tavır sergilemeli	8	2.96
Öğretmenler özendirilmeli, teşvik sistemi kurulmalı	7	2.59
Müfredat daha esnek olmalı(yeterli zaman olmalı)	4	1.4
Eğitim yazılımlarının sayısı ve niteliği artırılmalı	5	1.85
Akıllı tahtalar alınmalı	3	1.11
Okulların halka açılmalı, okulun imkanlarından ders saati dışında da faydalanılmalı(BT sınıfı, kütüphane)	3	1.11
Sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı	2	0.74
Bakım ve arıza durumlarında müdahale edebilecek teknik personel istihdam edilmeli	2	0.74
Denetim mekanizması etkin işlemeli	2	0.74
Laboratuar malzemeleri alınmalı	2	0.74
Ders kitaplarındaki test sayıları artırılmalı	1	0.37
Öğretmenlerin bilgisayar kullanım becerisi artırılmalı	1	0.37
Öğretmenler kullanarak öğrencilere model olmalı	1	0.37
F klavyeden vazgeçilmeli	1	0.37
Rehber ve formatör öğretmenler etkili çalışmalı, öğretmenlere destek olmalı	1	0.37
Kütüphane güncellenmeli	1	0.37
İletişim araçlarının sınıflarda bağımsız kullanılabilmesi için gerekli donanım ve altyapı sağlanmalı	1	0.37

Öğrencileri derse motive etmenin sunuların kolay anlaşılabilirliğini sağlamanın en iyi yolu birden fazla duyu organına hitap eden eğitim araçlarını kullanmaktır. Öğretim araçları kullanılmak yoluyla ders programlarında yer alan bazı konuları, olayları, iş ve işlemleri gerçek boyutları ile öğrencilerin gözleri önüne sermek ve gereksiz açıklamalar için harcanan zamanı kısaltmak mümkündür (Sarıtaş, 2007: 56).

Karaca (2011)'nin "İlköğretim Öğretmenleri Derslerinde Ne Tür Öğretim Araç ve Gereçleri Kullanmaktadırlar" adlı çalışmasında, öğretmenlerin derslerinde temel olarak Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan kitapları ve yazı tahtası gibi geleneksel öğretim araç gereçlerini kullandıkları ve bunlara ek olarak bilgisayar, projeksiyon aleti, televizyon, tepegöz, video çalar, video kasetler, eğitim içerikli CD'ler, resimler, laboratuvar araç gereçleri, haritalar ve hatta kuklalar gibi bir çok araç gereci kullandıkları görülmüştür. Ayrıca, öğretmenlerin derslerde kullanacakları öğretim araç gereçlerini seçerken dersin içeriği, öğretim yöntemi, öğrencilerin yaş grubu, hazır bulunuşluk düzeyi, öğrenme kapasitesi, ilgi ve ihtiyaçları gibi faktörleri göz önünde bulundurdıkları anlaşılmıştır. Tüm bunlara karşın, çalışmaya katılan öğretmenlerin okullarında bulunan öğretim araç gereçlerinin kullanımı konusunda çeşitli problemler yaşadıkları, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından basılan kitapları ve öğretim araç gereçlerini yetersiz buldukları anlaşılmıştır. Bu problemleri gidermek amacı ile ders kitapları tekrar gözden geçirilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalı ve tüm okullar müfredata uygun, güncel öğretim araç gereçleri ile donatılmalıdır.

Okullarda yetersiz olan ders araç ve gereçlerinin temini için; yöneticilerin %45'ine göre; MEB yerinde araç gereç ihtiyacı tespiti yapıp, eksiklikleri gidermelidir. Öğretmenlerin %23.70'ine göre; MEB ve MEM'in desteği olmalıdır. Yöneticilerin %20'si, öğretmenlerin %11.85'ine göre; okullara bütçe ayrılmalıdır.

Devletin varlığının en temel amacı, o ülkede yaşayan insanların ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bir ülkede yaşayan insanların müşterek ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar tek başına karşılanamayacak ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan ihtiyaçlardır. Savunma, adalet, güvenlik, bayındırlık, sağlık ve eğitim bu ihtiyaçlara örnektir. Devlet insanların bu müşterek ihtiyaçlarını, kamusal mal ve hizmetleri sağlamak suretiyle karşılamaktadır. Kamusal mal ve hizmetleri devlet ya kendisi doğrudan doğruya üretir veya bunların özel kişiler tarafından üretilmesini destekler ve denetler (Karaarslan, 2005: 37). Bütün kamu kurumlarında olduğu gibi, eğitime ayrılan bütçe ve yapılan harcamalar haklı görülebilir ve savunulabilir. Ancak

kamunun elindeki kaynakların sınırlı olması nedeniyle, bu imkânların en rasyonel ve en etkin şekilde kullanılması gerekmektedir (Serin, 1979: 119). Günümüzde ülkemizin toplam bütçesinden, en büyük payın eğitime ayrılıyor olması da maalesef eğitimin finansman sorunlarını çözememiş ve ilköğretim okullarına eğitim araç gereçlerinin temini ve diğer masraflar için gerekli bütçe ayırlamamıştır.

Yöneticilerin %15'ine, öğretmenlerin %21.85'ine göre; eğitim araç ve gereçlerinin temini için, okul aile birliği etkin çalışmalı ve veli desteği sağlanmalıdır. Velilerin ve çevrenin desteği için okul aile birliklerinin yanında, sınıf aile birlikleri kurulmalıdır. Yöneticilerin %16.67'si, öğretmenlerin %14.44'üne göre; bağış için gerekli kişi ve kurumlara başvurulmalı, yerel yönetimlerin, hayırsever kişi ve kuruluşların desteği olmalıdır. Öğretmenlere göre; sponsor desteği olmalı(%4.44), okullar arası işbirliği yapılmalı, fazla olan araç gereçler tespit edilip ihtiyacı olan okullara dağıtılmalı(%1.85), okullarda öğretmen ve öğrenci işbirliği ile araç gereç yapılmalıdır(%1.48). Ekonomik getirisi olacak faaliyetler düzenlenmeli(%0.74) ve dönem başlarında öğrencilerden aidat toplanmalıdır(%0.37). (Tablo 17, 18).

Eğitim, parasal kaynakları öğrenciler ve aileleri, işverenler, devlet, uluslar arası örgütler gibi değişik kesimlerce sağlanan, hem kişisel hem de toplumsal bir yatırımdır (Tural, 2002: 16). Ülkelerin ekonomik koşulları ve diğer ülkelerle etkileşimleri yanında, hükümetlerin politik eğilimleri de kamu kesiminin hangi devlet anlayışına göre yönlendirileceğini etkiler. Günümüzde, devletin görevleri yeniden tanımlanmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında, bu konuda belli ölçüde farklılaşma olmakla birlikte, kamu harcamalarının daraltılması temel eğilim olarak görülmektedir (Ünal, 1996: 311).

Okullarda verilen eğitim ve öğretim akılda kalabildiği müddetçe yararlı olabilir. Eğitim alan kişi ya da kişiler bu bilgileri pratikte uygulayamıyorlar veya kısa bir müddet sonra unutabiliyorlarsa eğitim öğretim için harcanan zaman boşa gitmiş demektir (Şimşek, 2002: 93). Eğitim ve öğretimde kullanılan ders araç ve gereçlerinin bu amaca hizmet edebilmesi için, araç gereç seçiminden, araç gereçleri kullanan öğretmenin öğretme becerilerine kadar bir çok etken vardır.

Eğitim alanındaki bilimsel gelişmeler hızla devam etmekte ve eğitime ilişkin bilgiler hızla eskimektedir. Öğretmenlerin bu yeniliklere ayak uydurabilmeleri ve başarıyı yakalamaları ancak, kendilerini yenilemeleri ve ancak çağın gerektirdiği bilgi ve becerilere



sahip olmalarıyla mümkündür (Kayıkçı, 2008: 226). Eğitim araç gereçlerinin etkili kullanılabilmesi için, yöneticilerin %40'ına, öğretmenlerin %21.85'ine göre; öğretmenlere bu konuda hizmet içi eğitim verilmeli, verilecek olan eğitimler nitelikli olmalıdır. Eğitimin yaşam boyu sürmesi gerekliliği gerçeğiyle, iş başında yetiştirme ve hizmet içi eğitimlerin önemi daha da anlaşılacaktır.

Yöneticilerin %18.33'üne, öğretmenlerin %15.19'una göre; öğretmenler istekli, duyarlı olmalı, derse hazırlıklı gelmeli ve kullanacağı araç gerecin faydasına inanmalıdır. Öğretmenlerin çoğu, çocuklarla çalışmayı sever ve onlar için en iyisini yapmaya çalışırlar. Belirli değişimlerin çocukların yararına olduğuna inandıklarında, çalışma koşullarının yetersizliğine aldırılmazlar (Köktaş, 2007: 86). Ancak işini seven ve içsel bir motivasyona sahip bir öğretmen bile olsa, her öğretmen bazen güdülenmeye ihtiyaç duyar. Başaran (2006)'a göre; güdülemek yönetsel bir stratejidir ve yöneticinin yapması gereken bir eylemdir. Yönetici, geliştireceği strateji ve yapacağı eylemle iş göreni örgütsel amaçlara yönelik ürün üretmeye gönüllü kılmalıdır.

Yöneticilerin %20'sine, öğretmenlerin %14.07'sine göre; derslik sistemine geçilmeli ve derslikler araç gereç kullanıma hazır olacak şekilde düzenlenmeli ve yöneticilerin %11.67'sine, öğretmenlerin %8.52'sine göre; fiziki ve teknolojik altyapı uygun hale getirilmeli, fiziki mekânlar araç gereç kullanımını destekleyecek şekilde dizayn edilmelidir. Eğitim ortamlarının öğrenciler için ilgi çekici hale getirilmesi, somutlaştırılması öğrenmelerin anlamlandırılması açısından önemlidir (Cemaloğlu, 2007: 266). Her dersin kazanımları farklıdır dolayısıyla her derste kullanılması gereken araç, gereç ve teknolojik cihazlarda farklıdır. Bir sınıfta tüm derslerin kazanımları için gerekli olan araç ve gereçleri bulundurmamak olanaksızdır. Araç gereç odasından kısmen taşınan bazı öğretim materyalleri de yetersiz olabilmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerinde belirttiği gibi, özellikle ilköğretimin ikinci kademesinde derslik sistemine geçilmesi, araç gereç kullanımını kolaylaştıracak ve artıracaktır. Ancak derslik sistemine geçiş, her zaman beklendiği gibi faydalı olmayabilir veya bazen farklı sorunların çıkmasına neden olabilir. Her nerede ders işlenecek olursa olsun; Baytekin (2004)' e göre; öğretmenler derse hazırlanırken öğrenciye hangi öğrenim ortamında bilgi sunacağını ve sunulan bilgilerin yaşamlarında ve iş hayatlarında yararlı, olup olmayacağını her zaman düşünmelidir.

Ders araç ve gereçlerin etkili kullanılması için sadece öğretmenlerin istekli ve bilinçli olması yetmez bununla birlikte öğrencilerinde araç gereçlerin faydasına inanması, araç gereçleri etkili kullanması gerekmektedir. Yöneticilerin %15'ine, öğretmenlerin %8.89'una göre; öğrenciler bu konuda bilinçlendirilmelidir.

Okul yönetimi araç ve gereç kullanımını destekleyici tavır sergilemeli, dersliklerde yeterli araç gerecin bulunması için elinden geleni yapmalı ve denetim görevini yerine getirmelidir. Bununla birlikte araç ve gereçleri kullanırken özenli davranılmalı ve araç gereçler iyi muhafaza edilmelidir. Bozulur, kırılır endişesi olmadan bu materyaller verimli bir şekilde kullanılmalı, bakımları zamanında yapılmalıdır (Tablo 16, 17).

Günümüzde okullar kendi bünyelerinde bilgisayar ağlarını ve interneti öğretimde kullanmaları için birçok neden ve yol vardır. Bilgisayarlar ve internet bilginin görsel ve işitsel olarak sunulmasında ve yayılmasında şimdiye kadar oluşturulan sistemlerin içerisinde en iyisidir (Akpınar, 1999: 123). İnternetle birlikte çok daha etkili olan uzaktan eğitim sayesinde, bireyler yaşam boyu bireysel ve bağımsız öğrenme olanağı kazanmıştır. İnternet temelli uzaktan eğitim, mesajların doğrudan kaynaktan, alıcılara ulaşmasını ve fırsat eşitliğini sağlar. Geleneksel eğitim süreçleri ile bütünleşmek suretiyle, bu süreçlerin zenginleşmesine katkıda bulunur (Uşun, 2006: 19-20). Okulların internet temelli uzaktan eğitimden verimli bir şekilde yararlanabilmesi için; güvenli içeriğe sahip internet ve bağlantı hızının yeterli olması gerekmektedir. Ancak yöneticilerin %8.33'üne, öğretmenlerin %5.19'una göre; MEB'in okullara ücretsiz olarak sağladığı internetin yavaş olması ve etkili içerik filtreleme sisteminin olmaması nedeniyle bir çok eğitim içeriğine ulaşmak zorlaşmaktadır (Tablo 16, 17).

Okullardaki araç ve gereçlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi için; ders programları araç gereçlerin tüm öğretmenler tarafından kullanabileceği şekilde ayarlanmalı, yönetici ve öğretmenler işbirliği içerisinde olmalı, bu araç gereçler tüm öğrencilerin ve halkın kullanımına açılmalı ve her zaman ulaşılabilir olmalıdır (Tablo 16, 17).

#### 5.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, ilköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine, “Okulunuzda düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler yeterli mi? - etkili mi?”, “Sizce, okulunuzda sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılması, etkili olması için neler yapılabilir?”, soruları yöneltilmiş, birinci soruya verilen cevaplar **Tablo 18**'de, ikinci soruya verilen cevaplar, etkili ve yeterli olma durumlarına göre; yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri birbirinden ayrı olarak frekans ve yüzde değerlerine göre **Tablo 19, 20, 21 ve 22**'de yer almaktadır.

**Tablo 18. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, okullarda düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlere ilişkin görüşleri.**

	Yönetici		Öğretmen	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde (%)
Yeterli	31	51.67	81	30.00
Yeterli Değil	29	48.33	189	70.00
Etkili	26	43.33	70	25.93
Etkili Değil	34	56.67	200	74.07
Yeterli ama etkili değil	5	8.33	11	4.07
Yetersiz ama yapılanlar etkili	4	6.67	11	4.07

Eğitim, bir sosyal etkileşim işidir. Fert, yalnız başına kalırsa eğitim imkânını yitirir. Eğitim, aileden başlayarak gittikçe genişleyen bir sosyal çevreden etkilenmeyi gerektirir (Arvasi, 2008: 38). Bireyin zihinsel, duygusal ve motivasyonel gelişimi, hayatta alacağı sosyal roller ve mevkilerin verilmesi ve alınması büyük oranda insanın sosyal çevresi ve aldığı eğitim tarafından belirlenir. Bazı toplumsal ve eğitsel şartlar en azından kişinin hayatta istediği amaçlara ulaşmasını kolaylaştırabilir ve zorlaştırabilir (Ergün, 1994: 3).

Sosyal ilişki kuramayan bireylerin yaşam alanları sınırlanmaktadır. Bu anlamda güvengen olmayan, kendini değerlendirmesinde sürekli bir olumsuz yargıya varan ve her an bir hata yapıp bunu başkalarının fark edeceği hatalı düşüncesiyle dikkatini ve kendini sosyal

ortam ve durumlardan kaçırmaya yoğunlaştıran birey aslında toplum içinde toplum dışı bir yaşam sürmektedir (Yıldırım, Çırak ve Konan, 2011: 85-100).

Antropologların geliştirdiği kültürleştirme kuramına göre; birey, içinde bulunduğu kültürü öğrenir ve davranışlarına bu kültürü yansıtır. Bazı antropologlara da toplumsallaşma sürecinde toplum kültürün bireye, bireyin kalıtımsal kişilik oluşumun da etkisi ile aktarıldığını belirtmişlerdir (Tezcan, 1997: 50). Kişiyi toplumsal yönden geliştirmek için ruhsal, bedensel ve zihinsel çalışmalar birbirine bağlı ve paralel olarak ele alınmalı ve asla ayrı ayrı düşünülmemesi gerekmektedir (Çöndü, 2004: 30).

Tablo 18'e göre; yöneticilerin %48.33'ü, öğretmenlerin %70'i okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu faaliyetlerin yeterli olmamasının nedeni, okulun fiziki yapısının (kapalı spor salonu, çok amaçlı salon, okul bahçesi, vb.) yetersiz olması, araç-gereç ve malzeme desteğinin olmaması, yeterli bütçenin olmayışı ve yeterli veli desteğinin olmayışı gösterilebilir.

Erhan ve Tamer (2009)'in "Doğu Anadolu Bölgesi İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarında Beden Eğitimi Dersi İçin Gereken Tesis Araç-Gereç Durumları ile Öğrencilerin Beden Eğitimi Dersine İlişkin Tutumları Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmalarında, il merkezlerindeki okullarda spor malzemelerinin ve spor salonlarının yetersiz olduğu, buna rağmen bölgenin sosyo-kültürel şartları göz önüne alındığında beden eğitimi ve spor derslerine öğrencilerin tutumlarının ve kız öğrencilerin katılımının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin %56.67'si, öğretmenlerin %74.04'ü sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin etkili olmadığını belirtmiştir. Tablo 21 ve Tablo 22'ye göre; bu faaliyetlerin etkili olabilmesi için, öğrenci ve öğretmenlerin istekli, duyarlı olması ve bu faaliyetlerin önemine inanmaları, öğretmen ve öğrencileri teşvik edecek bir sistemin kurulması gerekmektedir.

**Tablo 19. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılmasına ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
Fiziki alanlar oluşturulmalı var olan uygun hale getirilmeli(kapalı spor salonu, çok amaçlı salon, okul bahçesi)	27	45.00
Masraflar için ödenek sağlanmalı, bütçe ayrılmalı	16	26.67
Veli desteği sağlanmalı(veliler bilinçlendirilmeli, ders başarısı düşer endişesi olmamalı)	11	18.33
Okul çevre işbirliği artırılmalı	8	13.33
Çeşitli branşlarda okul ve sınıf takımları oluşturulmalı, müsabakalara ve yarışmalara katılım artırılmalı(yıl içerisinde düzenlenen etkinlikler takip edilmeli)	7	11.67
Araç-gereç ve malzeme desteği sağlanmalı	6	10.00
Gezi sayısı artırılmalı	6	10.00
Okul yönetimi sosyal kültürel ve sportif faaliyetleri destekleyici tutum ve davranış sergilemeli	4	6.67
SBS benzeri sınav sisteminden vazgeçilmeli	4	6.67
Ulaşım ve konaklama desteği sağlanmalı	4	6.67
MEB bu alanda projeler oluşturmalı ve desteklemeli(SODES vb.)	3	5.00
Planlama yapılmalı	3	5.00
Bürokrasi ve kırtasiyecilik azaltılmalı	2	3.33
Kariyer günleri düzenlenmeli, alanında uzman kişiler davet edilmeli	2	3.33
Sponsor bulunmalı	2	3.33
Normal eğitime geçilmeli	2	3.33
Etkinliklere katılabilecek ve takım oluşturabilecek sayıda öğrenci bulunmalı	1	1.67
Okulda sinema ve tiyatro günleri düzenlenmeli	1	1.67
Okul dışındaki spor alanları öğrenciler için ücretsiz olmalı	1	1.67

**Tablo 20. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılmasına ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Fiziki alanlar oluşturulmalı, var olan uygun hale getirilmeli(kapalı spor salonu, çok amaçlı salon)	78	28.89
Veli desteği sağlanmalı(bilinçlendirme, sorumluluk verme, ders başarısı düşer endişesi azaltılmalı)	57	21.11
Öğrencilere faaliyetlerin önemi anlatılmalı, bilinçlendirilmeli	41	15.19
Öğrencilerin görüş ve istekleri dikkate alınmalı, yeteneklerine göre yönlendirilmeli, yeteneklerini keşfedecek çalışmalar yapılmalı	35	12.96
Başarılı öğrenciler ödüllendirilmeli ve ilan edilmeli	34	12.59
Masraflar için ödenek sağlanmalı, bütçe ayrılmalı	27	10.00
Gezi ve gözlem(müze, kütüphane, alışveriş merkezleri, üniversiteler, tarihi mekanlar, il dışı) artırılmalı ve çeşitlendirilmeli	26	9.63
Çeşitli branşlarda okul ve sınıf takımları oluşturulmalı, müsabakalara ve yarışmalara katılım sağlanmalı	25	9.26
Etkinlikler çeşitlendirilmeli (tiyatro, sinema, piyes, folklor, kültür kulüpleri, bilgi yarışmaları, kurslar )	24	8.89
Okul yönetimi yapılan etkinliği desteklemeli ve takip etmeli	22	8.15
Yeterli araç gereç ve malzeme desteği olmalı	21	7.78
Kırtasiyecilik ve bürokrasi azaltılmalı(mevzuat yenilenmeli)	19	7.04
Öğretmenler için teşvik edici önlemler alınmalı(ücret, ödül v.b.)	17	6.30
Egzersiz ve antrenmanlar için ders saati dışında zaman ayrılmalı	7	2.59
Yıl içerisinde planlanan programlar ve etkinlikler takip edilmeli	5	1.85
Mezuniyet geceleri, konserler ve eğlence faaliyetleri düzenlenmeli(yıl sonu etkinlikleri, bahar şenliği)	4	1.48
Ulaşım, konaklama hizmeti verilmeli	4	1.48
Yapılan ve yapılacak faaliyetler yeterince duyurulmalı, anlatılmalı. Bu konuda iletişim imkânlarından faydalanılmalı(reklam, yerel medya vb)	4	1.48
Kariyer günleri düzenlenmeli, alanında uzman, rol model olabilecek kişiler davet edilmeli(sporcu, sanatçı, yazar)	4	1.48
Kardeş okul projesi yaygınlaştırılmalı, başarılı okullar örnek olmalı (çevre okullarla ortak etkinlikler planlanmalı)	4	1.48
Sponsor bulunmalı	3	1.11
Kadrolu öğretmen olmalı	2	0.74
Kulüpleşme olmalı(okul takımı kulübü)	2	0.74
Faaliyetlere katılabilecek yeter sayıda öğrenci olmalı	2	0.74
Öğretmenlerin iş yükü azaltılmalı	2	0.74
Tüm öğretmenlerin katılımı sağlanmalı	2	0.74
Taşıma yoluyla ortak fiziki alanların kullanılabilmesi sağlanmalı	2	0.74
Televizyon ve internet bağımlılığı azaltılmalı	2	0.74
Yetenekli ve faaliyetlere katılan öğrencilere derslere devam v.s konularda destek olunmalı	1	0.37
İl spor müdürlüğü ile işbirliği yapılmalı	1	0.37
Normal eğitime geçilmeli	1	0.37
İnternet ve televizyon bağımlılığı azaltılmalı	1	0.37

**Tablo 21. İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin etkili olmasına ilişkin görüşleri.**

<b>Yönetici</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Öğrenciler motive edilmeli, başarılı öğrenciler ödüllendirilmeli ve ilan edilmeli(ödülleri cezbedici olmalı)	14	23.33
Öğretmenler istekli ve duyarlı olmalı, faaliyetin önemine inanmalı	12	20.00
Sosyal kulüp çalışmalarına önem verilmeli, içeriği güncellenmeli, zorunlu dersler arasında yer almalı	9	15.00
Öğretmenler için teşvik edici önlemler alınmalı(ücret, ödül vb.)	8	13.33
Öğrencilere faaliyetlerin önemi anlatılmalı, bilinçlendirilmeli(takım ruhu kazandırılmalı)	8	13.33
Süreklilik esas olmalı, yeterli zaman ayrılmalı, yıl içerisinde yayılmalı	6	10.00
Personel arasında işbirliği ve koordine olmalı	5	8.33
Denetim ve takip mekanizması etkili olmalı	4	6.67
Tüm öğrencilerin katılımı sağlanmalı	4	6.67
Müfredat ve yönetmelikler destekleyici nitelikte yeniden düzenlenmeli	3	5.00
Alanında uzman kişilerden destek alınmalı	3	5.00
Etkinlikler çeşitlendirilmeli, sıradanlıktan çıkarılmalı	3	5.00
Egzersiz ve ön çalışmalara önem verilmeli	1	1.67
Mezuniyet geceleri, kermesler düzenlenmeli	1	1.67
Kardeş okul projesi yaygınlaştırılmalı	1	1.67
Okullarda kulüpleşme olmalı	1	1.67
Öğrenciler yetenek, kabiliyet ve isteklerine göre yönlendirilmeli	1	1.67
Yapılan ve yapılacak faaliyetler yeterince duyurulmalı ve bu konuda iletişim imkânlarından faydalanılmalı.(reklam, yerel medya)	1	1.67
Sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı	1	1.67

**Tablo 22. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin etkili olmasına ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Öğretmenler istekli, duyarlı olmalı, faaliyetin önemine inanmalı	33	12.22
Öğretmenler bilgili, donanımlı, deneyim sahibi olmalı(alanında uzman kişilerden destek alınmalı)	27	10.00
Yeterli zaman ayrılmalı, devamlılık ve süreklilik sağlanmalı(haftanın bir günü sadece faaliyetler için ayrılabilir)	24	8.89
Personel arasında işbirliği ve koordine olmalı	23	8.52
Belirli gün ve haftalar, sosyal kulüpler daha işlevsel olmalı, sıkıcı olmaktan kurtarılmalı, müfredat güncellenmeli	17	6.30
Etkin planlama yapılmalı	16	5.93
Tüm öğrencilerin katılımı sağlanmalı	14	5.19
Yapılan faaliyetlerde devamlılık, süreklilik ve disiplin sağlanmalı	11	4.07
Öğretmen, öğrenci, veli ve çevrenin faaliyetlere ortak katılımı sağlanmalı	8	2.96
Egzersiz ve ön çalışmalara önem verilmeli	7	2.59
Denetim mekanizması etkili olmalı(başarı beklentisi sadece akademik olmamalı)	6	2.22
Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler zorunlu dersler arasında yer almalı ders sayıları artırılmalı(akademik ders saatleri azaltılmalı)	5	1.85
Yeni aktiviteler ve farklı aktiviteler yapılmalı sıradanlıktan çıkarılmalı(ses yarışması, okul sinema sistemi kurulması vb)	4	1.48
Yetenek gerektiren meslekler hakkında bilgilendirme yapılmalı(rehberlik faaliyetleri)	2	0.74
Öğrencilerin fiziksel gelişimlerine uygun etkinlikler düzenlenmeli	2	0.74
Başarıya odaklanılmalı ve başarı sonunda doğal güdülenme sağlanmalı	2	0.74
Personele hizmet içi eğitim verilmeli	2	0.74
Beden eğitimi derslerinde öğrencilere takım olma ruhu verilmeli	2	0.74
Ders müfredatları daha esnek olmalı	2	0.74
Sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı	2	0.74
Kadrolu öğretmen olmalı	1	0.37
Eğitim öğretim programındaki kazanımlara uygun aktiviteler yapılmalı	1	0.37
AB projeleri takip edilmeli, gerekli başvurular yapılmalı	1	0.37
Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmeli	1	0.37
Yapılan etkinlik ve faaliyetler toplum kültürüne uygun olmalı, ayrıştırıcı olmamalı	1	0.37
Lojmanda oturan polis memurları kendi çocuklarını okula gönderirse sorun çözülür(Kanuni İlköğretim)	1	0.37
Yıl içerisinde yayılmalı, belirli dönemlere sıkıştırılmamalı	1	0.37
Yapılan etkinliğin anlamı, mesajı olmalı	1	0.37
Toplumda bu alanda bir kültür oluşturulmalı	1	0.37



Toplumsal bir varlık olan insan, üyesi bulunduğu toplumun bireyleriyle, toplumu meydana getiren çeşitli sınıf, grup, kurum, örgüt ve etmenlerle; dolaylı da olsa, başka toplumlarla ve onların kültürleri ile bir takım sosyal ilişkiler içinde bulunmaktadır. Kişinin sosyalleşmesini sağlayan, onun kişiliğini ve davranışlarını biçimlendiren işte bu ilişkilerdir (Öztürk, 1990: 105).

Eğitimin amaçları bireysel ve toplumsal yönden olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bireysel amaçlar; kendini yetiştirmek, çevresine faydalı olmak, sürekli gelişme ve değişme arzusu, mutlu ve müreffeh yaşama ideali gibi unsurlardır. Toplumsal amaçları ise; fertleri sosyalleştirmek, iyi vatandaş yetiştirme, üretici fertler yetiştirme, toplumun bütünlüğünü sağlama ve milli kültüre sahip çıkma gibi sıralanabilir (Celkan, 1989: 41).

Eğitimin amaçlarından biride, toplumun kültürel mirasının birikimi ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu miras yoluyla, her kuşak, kültür birikimi sürecini önceki kuşağın bıraktığı yerden devralarak sürdürebilmektedir. Bu görev, bir yandan doğru alışkanlık ve tutumların geliştirilmesini, diğer yandan zararlı olabilecek anti sosyal etkenlere karşı koymayı içine almaktadır (Tezcan, 1997: 52).

Hall ve Schlesinger (1997) ve Thorkildsen (1985)' e göre; çocukluğun ilk yıllarında çocukların birçoğu, arkadaşlarıyla nasıl olumlu etkileşim kuracağını öğrenir. Göz ilişkisi kurma, konuşmayı başlatma ve sürdürme, sıra alma gibi sosyal iletişim becerilerini sözel ya da sözel olmayan iletişim becerileriyle sürdürürler. Ancak bu durum bazı çocuklar için çoğunlukla geçerli değildir. Bu durumdaki çocuklar, akranlarını gözleyerek sosyal beceri kazanamazlar. Bu yüzden bu çocuklar, sosyal becerilerin sistemli olarak öğretilmesine ve bu becerileri kullanmak için desteklenmeye gereksinim duyarlar (Akt. Avcıoğlu, 2009: 22). Bu becerilerin sistemli bir şekilde öğretilbileceği okullar ve beden eğitimi dersleri çocukların hayatında önemli bir yer işgal etmektedir.

Beden eğitimi ve spor, insan sağlığı, karakter oluşumu, moral verimliliğinin artırılması, milli yönden güçlü, ortak duygu ve davranışları yüksek bir insan varlığı ile doğrudan ilgili etkili bir eğitim faaliyetidir. İnsanların zihni ve fikri gelişimle birlikte bedeni gelişimlerinin uyumlu olması, insanların içinde yaşadıkları toplumlarda daha sağlıklı, dengeli verimli ve daha mutlu olmalarında önemli bir rol oynar (İnal, 2003: 35). Uygarlık ilerledikçe gerek ulaşım imkânlarının artması gerekse işçilikten tasarruf sağlayan çok sayıda alet ve cihazın ortaya çıkması, modern yaşamda bedensel faaliyetlerin çoğunu azaltmıştır. İnsanlar

her geçen gün hareketsizliğe yönelmiş ve sonunda hareketsizliğe bağlı hastalıklar çoğalmıştır (Koç, 2006: 208).

İlköğretim okullarında sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılması yöneticilerin %45'ine, öğretmenlerin %28.89'una göre, okullarda gerekli fiziki alanlar oluşturulmalı, var olan fiziki yapı uygun hale getirilmelidir(kapalı spor salonu, çok amaçlı salon, okul bahçesi, oyun alanları, vb). Yöneticilerin %26.67'sine, öğretmenlerin %10'na göre; bu faaliyetlerin masraflar için ödenek sağlanmalı, bütçe ayrılmalıdır. Yöneticilerin %10'una, öğretmenlerin %7.78'ine göre; okullara araç-gereç ve malzeme desteği sağlanmalıdır.

Yöneticilerin %18.33'üne, öğretmenlerin %21.11'ine göre; veli desteği sağlanmalı, veliler bu konuda bilinçlendirilmeli, velilere sorumluluk verilmeli ve velilerdeki sosyal faaliyetlere katılan öğrenciler derslerinden uzaklaşır ve akademik başarısı düşer endişesi azaltılmalıdır. Yöneticilerin %13.33'üne göre; okul çevre işbirliği artırılmalıdır.

Aslan (2002)'in "Kocaeli Bölgesi İlköğretim Okullarında Okuyan Öğrencilerin Spora Yönelmelerinde Ailenin, Beden Eğitimi Öğretmeni Ve Çevrenin Etkileri" adlı çalışmasında, öğrencilerin spora yönelmesinde ailenin etkisi ilk sırayı almıştır.

Yöneticilerin %15'ine, öğretmenlerin %6.30'una göre; sosyal kulüpler daha işlevsel olmalı, belirli gün ve haftalar daha etkili olmalı, sıradanlıktan ve sıkıcı olmaktan kurtarılmalıdır. Öğretmenlerin %8.89'una göre; sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler için yeterli zaman ayrılmalı, ders saati artırılmalı, devamlılık ve süreklilik sağlanmalıdır.

Yöneticilerin %11.67'sine, öğretmenlerin %9.26'sına göre; çeşitli branşlarda okul ve sınıf takımları oluşturulmalı, müsabakalara ve yarışmalara katılım artırılmalıdır. Bu amaçla yıl içerisinde düzenlenen etkinlikler takip edilmeli, yapılan ve yapılacak faaliyetler yeterince duyurulmalı, bu konuda iletişim imkânlarından yeteri kadar faydalanılmalıdır.

Uluğ (1999)'a göre; takımlar ve oyun ve grupları, çocuğun eğitimine, düşsel gücünün gelişimine ve beceri kazanmasına yardım eder. Bu anlamda, bu faaliyetler çocuğun ilgisini kamçılar ve onu geleceğe hazırlar. Çocuk, yaşam için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve yeterliklerin önemli bir kesimini grup içerisinde kendiliğinden öğrenir. Bu sayede çocukların yetenekleri ve gelişimi oyun ortamında kolayca gözlenip yönlendirilebilir.

Yöneticilerin %10'una, öğretmenlerin %9.63'üne göre, düzenlenen gezi sayısı artırılmalı, gezi ve gözlem yapılacak yer ve mekânların sayısı artırılmalıdır. Gezi ve gözlem yapılacak yer uzakta ve uzun süreli bir zaman dilimi gerekiyorsa, öğrencilerin ve öğretmenlerin konaklama ve ulaşım masrafları karşılanmalıdır.

Yöneticilerin %6.67'sine, öğretmenlerin %8.15'ine göre, okul yönetimi yapılan etkinliği desteklemeli ve takip etmeli, denetim ve takip mekanizması etkili olmalı, başarı beklentisi sadece akademik olmamalıdır. Buna göre okul yöneticileri işbirlikçi olmalı, liderlik fonksiyonlarından kontrol fonksiyonunu yerine getirmelidir. İşbirlikçi bir lider kendine bağlı çalışanları ile karşılıklı bir etkileşim sürecinde olur. Bu süreçte iletişim özgür, yapıcı ve grubun varlığını belirleyen amaçlara yönelik olmalıdır. Yönetim sürecinin son aşamasında ise yapılmakta olan faaliyetlerin planlarda öngörülen amaçlara uygunluğunu sağlamaya çalışmalıdır (Donuk, 2007: 40-78).

Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterli ve etkili olmasını sağlayacak en önemli etkenlerden biri insan kaynağı faktörüdür. Yeterli sayıda, bilinçli ve istekli insan kaynağına sahip eğitim örgütleri eğitimin amaçlarını gerçekleştirebilmede önemli bir güce sahip olurlar. Yöneticilerin %13.33'üne, öğretmenlerin %15.19'una göre, öğrencilere faaliyetlerin önemi anlatılmalı ve öğrenciler bilinçlendirilmeli, yöneticilerin %1.67'sine öğretmenlerin %12.96'sına göre; öğrencilerin görüş ve istekleri dikkate alınmalı, öğrenciler yeteneklerine göre yönlendirilmeli, öğrencilerin yeteneklerini keşfedecek çalışmalar yapılmalı, yöneticilerin %23.33'üne, öğretmenlerin %12.59'una göre; başarılı öğrenciler ödüllendirilmeli ve ilan edilmelidir (Tablo 19, 20, 21, 22).

Büyüközdemir (2008)'in "Beden Eğitimi Dersi ve Faaliyetlerinin İlköğretim Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Sosyal Gelişim Sürecine Etkisi" adlı çalışmasında, öğrencilerin çok büyük bir kısmı haftalık beden eğitimi ders saatinin yetersiz olduğu yönünde görüş bildirmiştir. Öğrencilerin mevcut olan haftalık beden eğitimi ders saatinin artırılması görüşünde olduğu görülmüştür. Diğer bir taraftan ise öğrencilerden önemli bir çoğunluk, beden eğitimi dersinin kendilerini sportif branşlara yönlendirdiği düşüncesini taşımaktadır. Buna göre beden eğitimi dersinin sportif branşlara yönlendirici özelliği olduğunu söylemek mümkündür.

Yöneticilerin %20'sine, öğretmenlerin %12.22'sine göre; öğretmenler istekli, duyarlı olmalı, faaliyetin önemine inanmalı, yöneticilerin %13.33'üne göre; öğretmenler için ücret ve ödül gibi teşvik edici önlemler alınmalı, öğretmenlerin %10'una göre; öğretmenler bilgili, donanımlı, deneyim sahibi olmalıdır. Yöneticilerin %6.67'sine göre; merkezi sınavlarla yapılan öğrenci yerleştirme sisteminden vazgeçilmeli, öğretmenlerin %1.85'ine göre; sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlere ayrılan zaman artırılmalıdır.

### 5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın beşinci alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, insan kaynakları ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, ilköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine, “Okulunuzun insan kaynakları yeterli mi? - etkili mi?”, “Sizce, okulunuzun insan kaynaklarının yeterli, etkili olması için neler yapılabilir?”, soruları yöneltilmiş, birinci soruya verilen cevaplar **Tablo 23**'de, ikinci soruya verilen cevaplar, etkili ve yeterli olma durumlarına göre; yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri birbirinden ayrı olarak frekans ve yüzde değerlerine göre **Tablo 24**, **25**, **26** ve **27**'de yer almaktadır.

**Tablo 23. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, insan kaynaklarına ilişkin görüşleri.**

	Yönetici		Öğretmen	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Yeterli	42	70.00	204	75.56
Yeterli Değil	18	30.00	66	24.44
Etkili Kullanılıyor	37	61.67	176	65.19
Etkili Kullanılmıyor	23	38.33	94	34.81
Yeterli ama etkili kullanılmıyor	5	8.33	28	10.37
Yetersiz ama var olan etkili kullanılıyor	2	3.33	8	2.96

Örgütler, toplumun gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulurlar. Bu amaçları gerçekleştirmek için gelişmiş teknoloji ve nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları örgütlerin en dinamik kaynaklarıdır (Çınkır, 2003: 87). Eğitim örgütlerinde insan kaynağı, öğretim kadrosu ve diğer personelden oluşmaktadır. Eğitim yöneticisi nitelikli insan kaynağı ihtiyacını sağlamakla birlikte, personelin işbaşında sürekli olarak gelişimlerini

sağlamak için gerekli çalışmaları yapmalıdır (Aydın, 2010: 202). Eğer örgütler işgörenlerin verimli olarak güçlerini işe vermelerini istiyorlarsa, onlara gereken önemi ve değeri vermelidirler (Çınkır, 2003: 87).

Tablo 23'e göre; yöneticilerin %70'i, öğretmenlerin %75.56'sı, okullarının insan kaynağının yeterli sayıda olduğunu belirtmiştir. Merkeze bağlı ilköğretim okullarında bazı branşlarda öğretmen ve personel ihtiyacı olsa da, genelde çok fazla insan kaynağı ihtiyacı bulunmamaktadır. Hatta bazı okullarda fazladan insan kaynağının bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynağının etkili olması ve niteliğine dair bulgularda; Yöneticilerin %38.33'ü, öğretmenlerin %34.81'i, insan kaynağının etkili olmadığını belirtmiştir.

Eğitimde insan kaynağı konusunda sorun yaşamamanın yolu, özellikle ihtiyaç duyulan alanlar için etkili bir insan kaynağı planlamasıdır. Gelecekte hangi alanlarda ve ne kadar yetişmiş insan gücüne ihtiyaç duyulacağını belirlemede, MEB, Yüksek Öğretim Kurulu, üniversiteler, meslek odaları ve sivil toplum örgütleri temsilcileri birlikte çalışmalıdır (Gedikoğlu, 2005: 76).

Aydoğan (2002) araştırmasında, yöneticilerin %46'sı öğretmenlerin yetişmedeki eksikliğini, %30'u öğretmenlerin alandaki gelişmeleri takip edememesini, eğitim ve öğretimde yaşanan sorunların kaynağı olarak görmektedir. Bu amaçla; öğretmen yetiştirme sistemini yeniden düzenlenmesini, yönetici ve öğretmenlerin çağdaş gelişmeler ışığında yenilikleri takip etmesini sağlayacak bir sistemin kurulmasını önermiştir.

**Tablo 24. İlköğretim okulu yöneticilerinin, insan kaynaklarının yeterliğine ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
Personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalı	9	15.00
İnsan kaynağı ihtiyacı hizmet alımı yöntemiyle giderilmeli	8	13.33
İhtiyaç tespiti ve gerekli atamalar yapılmalı	7	11.67
Uzun vadeli insan kaynağı planlaması yapılmalı	4	6.67
Okullara bütçe ayrılmalı	3	5.00
Görev tanımı net olmalı	3	5.00
Görev dağılımı eşit ve adil olmalı	3	5.00
Personelin yetenek ve kabiliyetlerine göre sorumluluk verilmeli	3	5.00
Güvenlik personeli istihdam edilmeli	2	3.33
Okul çevre işbirliği artırılmalı	2	3.33
Tekli eğitime geçilmeli	2	3.33
Teknik personel istihdam edilmeli	1	1.67
Hizmetli sayısı artırılmalıdır	1	1.67
Mesai saatleri yeniden düzenlenmeli	1	1.67

**Tablo 25. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, insan kaynaklarının yeterliğine ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
İhtiyaç tespiti ve gerekli atamalar yapılmalı	21	7.78
Görev dağılımı eşit ve adil yapılmalı(katılımcı yönetim anlayışı olmalı)	15	5.56
Etkili insan kaynağı planlaması yapılmalı(uzun vadeli)	10	3.70
Hizmetli sayısı artırılmalı	6	2.22
Hizmet alımı yönüyle insan kaynağı ihtiyacı giderilmeli	5	1.85
Rehber öğretmen ataması yapılmalı	4	1.48
Güvenlik personeli istihdam edilmeli	4	1.48
Okullara bütçe ayrılmalı	4	1.48
Kütüphane görevlisi istihdam edilmeli	3	1.11
Görev tanımı net olarak yapılmalı	3	1.11
Yönetim personelinin iyi tanınmalı, personelin yetenek ve kabiliyetlerinin farkında olmalı	3	1.11
Hizmet sınıfındaki personel özel sektöre devredilmeli	3	1.11
Sağlık personeli istihdam edilmeli	2	0.74
Teknik personel istihdam edilmeli(elektrik, su)	2	0.74
Bilişim teknolojileri öğretmeni istihdam edilmeli	1	0.37
Alan dışı atamalar yapılmamalı	1	0.37
Farklı meslek gruplarından öğretmenliğe atama yapılmamalı	1	0.37
Okul bekçisi istihdam edilmeli	1	0.37
Personelin görevlendirme şeklinde çalıştırılmasının önüne geçilmeli	1	0.37
Personel çalışma saatlerine riayet etmeli	1	0.37

**Tablo 26. İlköğretim okulu yöneticilerinin, insan kaynaklarının etkili olmasına ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
Hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve artırılmalı	16	26.67
Öğretmen ve yönetici atamalarında ölçme yöntemi etkili hale getirilmeli(amaca dönük ve donanımlı personel istihdam edilmeli)	13	21.67
Personelin kendini geliştirmesi için ve eğitimi için bütçe ayrılmalı, teşvik mekanizması kurulmalı(kariyer basamakları olmalı)	8	13.33
Okul personeli işini sevmeli, özveri, fedakârlık, sorumluluk duygusu olmalı	8	13.33
Personelin ekonomik ve özlük hakları günün şartlarına uygun olmalı(yöneticilik cezbedici olmalı)	7	11.67
Rahat ve güvenilir çalışma ortamları sağlanmalı	7	11.67
Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler yapılmalı, artırılmalı(informal ilişkiler artırılmalı)	7	11.67
Performansa dayalı ücretlendirme ve ödül sistemi olmalı (motivasyon sağlanmalı)	5	8.33
Okul yönetimi çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yüksek tutmalı	5	8.33
Mevzuat ve yönetmelikler yeniden düzenlenmeli(esnetilmeli, yöneticilere insiyatif verilmeli)	4	6.67
Çalışanların ideolojik görüşü ve inancına göre muamele yapılmamalı (tarafsızlık, fırsat eşitliği sağlanmalı)	4	6.67
Rehberlik servisi etkin çalışmalı(personelinde danışmanlık ihtiyacı göz önünde bulundurulmalı)	3	5.00
Denetim ve takip mekanizması etkili olmalı	3	5.00
Üniversitelerdeki eğitim kalitesinin artırılmalı, öğretmen yetiştirme politikaları gözden geçirilmeli	2	3.33
Gereğinden fazla personel istihdam edilmemeli	2	3.33
Eğitim yönetimi alanında lisans bölümleri açılmalı	2	3.33
Yöneticiler ve öğretmenler belirli aralıklarla sınava tabi tutulmalı(başarısız olan yöneticiler tekrar öğretmenliğe dönmeli)	2	3.33
Farklı yaş grubundaki öğrenciler aynı ortamda bulunmamalı	1	1.67
Sınıflar öğrencilerin başarı durumlarına göre oluşturulmalı	1	1.67
Mesleğe yönlendirme yaşı düşürülmeli	1	1.67
Tüm personel belirli aralıklarla rotasyona tabi olmalı	1	1.67
Yüksek lisans ve bir üst öğrenim için teşvik mekanizması olmalı	1	1.67
Mesleki etiğe sahip insan yetiştirilmeli	1	1.67
Fiziki ve teknolojik altyapı yeterli olmalı	1	1.67
Görevinin gereklerini yerine getirmeyenler için yaptırımlar artırılmalı	1	1.67
Yazılı sınava dayalı yönetici atamasından vazgeçilmeli	1	1.67
Kadrolu personel istihdamından vazgeçilmeli	1	1.67
Yapılan tüm işlemler şeffaf, hesap verilebilir olmalı	1	1.67
Bürolardaki misafir koltukları kaldırılmalı	1	1.67
Emeklilik yaşı dolmuş olanlar, emekliliğe teşvik edilmeli	1	1.67

**Tablo 27. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, insan kaynaklarının etkili olmasına ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve artırılmalı(gönüllü olmalı, niteliği artırılmalı)	44	16.30
Personel işini sevmeli, özverili, sorumluluk sahibi, kendini geliştirme isteği ve fedakâr olmalı	43	15.93
Personel arası iletişim kanalları güçlendirilmeli(okul yönetimi-öğretmen, öğretmen- öğretmen)	38	14.07
Personel arasında saygı, sevgi, hoşgörü, iyi niyet, dayanışma, işbirliği olmalı	37	13.70
Öğretmen ve yönetici atamalarında ölçme yönteminin etkili hale getirilmeli(amaca dönük ve donanımlı personel istihdam edilmeli)	20	7.41
Performansa dayalı ücretlendirme ve ödül sistemi olmalı(motivasyon sağlanmalı)	19	7.04
Yönetimin desteği olmalı	19	7.04
Personelin ekonomik ve özlük hakları günün şartlarına uygun olmalı(ek iş arayışının önüne geçilmeli)	18	6.67
Bireysel gelişimi teşvik mekanizması kurulmalı(maddi ve manevi ödül, bir üst öğrenim desteklenmeli)	15	5.56
Etkin planlama yapılmalı	13	4.81
Denetimler daha işlevsel ve objektif olmalı	11	4.07
Kişisel gelişimi destekleyici toplantılar yapılmalı	7	2.59
Okul aile ve çevre işbirliği güçlendirilmeli	7	2.59
Üniversitelerdeki eğitim kalitesi artırılmalı	7	2.59
Rahat ve güvenilir çalışma ortamı sağlanmalı	6	2.22
Çalışanların ideolojik görüşü ve inancına göre muamele yapılmamalı	6	2.22
Rehberlik servisinin etkinliği artırılmalı	6	2.22
İnsana değer verilmeli, insan merkezli yaklaşım olmalı	5	1.85
Kadrolu personel sisteminden vazgeçilmeli	4	1.48
Bakanlık ve medya öğretmene sahip çıkmalı, saygınlığını artırıcı faaliyetlerde bulunmalı(öğretmenlik mesleğinin kutsallığını ön plana çıkarmalı)	4	1.48
Fiziki yapı ve teknolojik araç gereç desteği sağlanmalı	3	1.11
Personel belirli dönemlerde sınavlara tabi tutulmalı(başarısız olanlar tasfiye edilmeli, pasif görevlerde değerlendirilmeli)	3	1.11
Farklılıklar desteklenmeli ve iyi yönetilmeli	2	0.74
Mesleki ve teknik eğitim desteklenmeli	2	0.74
Sınıf öğrenci sayıları düşürülmeli	2	0.74
Kurum kültürü olmalı, geliştirilmeli	2	0.74
Gereğinden fazla personel istihdam edilmemeli	2	0.74
Emeklilik özendirilmeli(verimli olmayan personel emekli olmalı)	2	0.74
Sosyal alanlar oluşturulmalı, öğretmenler odası sosyalliğe imkân verebilecek şekilde düzenlenmeli	2	0.74
Alanda uzmanlık olmalı	2	0.74
Okul fiziki yapısının yeterliliği sağlanmalı	2	0.74
Personel okul dışındaki sorunlarını okula taşımamalı	1	0.37
Öğrenciler için özel sınıf uygulaması yapılmalı (performans arttı ancak	1	0.37



fırsat eşitsizliği nedeniyle vazgeçildi)		
Eğitim yönetimi alanında lisans bölümleri açılmalı	1	0.37
Farklı yaş grubundaki öğrencilerin farklı mekânlarda eğitim görmesi sağlanmalı	1	0.37
İlköğretim yönetmeliğinde düzenlemeler yapılmalı	1	0.37
Okuma alışkanlığı kazandırılmalı	1	0.37
Personel kadrolu olmalı	1	0.37
Adalet duygusu ön planda olmalı	1	0.37
Yapmacık ilişkiler olmamalı	1	0.37
Bireylere yetenekleri ve istekleri doğrultusunda eğitim verilmeli	1	0.37
İkili eğitimden vazgeçilmeli	1	0.37
Ücret ve ceza yönetmeliği zamanında uygulanmalı	1	0.37
Öğrenciler bilinçlendirilmeli	1	0.37
Eğitim ve öğretime erken yaşta başlanmalı	1	0.37
Başarılı okulların deneyimlerinden faydalanılmalı	1	0.37
Deneyimli personelin tecrübelerinden faydalanılmalı	1	0.37
Personele psikolojik danışmanlık ve destek hizmetleri verilmeli	1	0.37
Sene başı ve sonundaki seminer dönemleri daha verimli geçirilmeli	1	0.37
Etik kurallarına uyulmalı	1	0.37
Personelin isteklerine önem verilmeli, demokratik yönetim anlayışı olmalı	1	0.37
KPSS benzeri sınavlar kaldırılmalı, personelin atama branşına yönelik seçme sistemi getirilmeli	1	0.37
Okul- arge ekipleri kurulmalı	1	0.37
Personel okul dışında birlikte vakit geçirmeli ve paylaşımda bulunmalı	1	0.37
Bilişim teknolojileri dersi zorunlu olmalı	1	0.37
Okumak istemeyen öğrenciler yaygın veya açık öğretime yönlendirilmeli	1	0.37
Performans ödevleri öğrenciler tarafından yapılmalı	1	0.37
Öğretmenlik mesleğinin sadece para için yapılamayacağı anlaşılmalı	1	0.37
Üniversite okul işbirliği artırılmalı	1	0.37
Öğrenci takip merkezi kurulmalı	1	0.37
Okul veli işbirliği artırılmalı	1	0.37
MEB politikaları öğretmenlik mesleğinin saygınlığını korumalı	1	0.37
Çalışanların bulunduğu zorluklar göz önünde tutularak teşvik ve ücret verilmeli(görev tazminatı gibi)	1	0.37
Sınıf öğretmenleri başarılı olduğu sınıflarda çalışmalı(branşlar da olduğu gibi, bir öğretmenin sadece 1. ve 2. sınıfları okutması gibi)	1	0.37
Öz güveni ve yeterliği olan bireyler yetiştirilmeli	1	0.37
Öğretmen ve öğrencilerin beraber daha fazla zaman geçirebilmeleri sağlanmalı	1	0.37

Eğitim örgütlerinin temel girdisi insandır ve insan bir ülkenin en değerli kaynağıdır. Bir ülkenin diğer kaynaklarının verimli biçimde kullanılması ve geliştirilmesi, insan kaynağının iyi yetiştirilmesi ve geliştirilmesine bağılıdır (Üstüner, Demirtaş, Cömert ve Özer, 2009: 10).

Örgütlerde insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri örgütte en çok önem verilmesi gereken çabalaradır; çünkü, insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir (Yüksel, 2000: 63).

Okulunuzda insan kaynağının yeterli olabilmesi için neler yapılabilir? sorusuna yöneticilerin %15'i, personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalı, öğretmenlerin %5.56'sı, görev dağılımı eşit ve adil yapılmalı, katılımcı yönetim anlayışı olmalıdır demiştir. Bayraktaroğlu (2003)'na göre; çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanabilmek, iş doyumunu daha fazla ve daha gelişmiş işgücüne sahip olabilmek, çalışanlara daha fazla adalet ve eşitlik sağlayan bir çalışma ortamı kurabilmek için, tüm örgütler personel planlaması yapmalıdır. Planlama, hemen her fonksiyon gibi insan kaynakları yönetiminin de temel hareket noktasıdır. Üzerinde çalışılan konu ne olursa olsun ilgili uygulamaya geçmeden önce konunun amacı, uygulama koşulları ve ulaşılabilecek sonuçların önceden tasarlanması gerekmektedir (Fındıkçı, 2006: 126)

Yöneticilerin %13.33'üne, öğretmenlerin %1.85'ine göre; insan kaynağı ihtiyacı hizmet alımı yöntemiyle giderilmelidir. Yöneticilerin %11.67'sine, öğretmenlerin %7.78'ine göre; insan kaynağı ihtiyaç tespiti ve gerekli atamalar yapılmalıdır. İnsan kaynağı ihtiyacını giderebilmek için; uzun vadeli insan kaynağı planlaması yapılmalı, hizmet alımı yöntemiyle okullarda yönetici, öğretmen, hizmetli, güvenlik personeli, kütüphane görevlisi, teknisyen, sağlık personeli, bekçi istihdam edilebilmesi için okullara yeterli bütçe ayrılmalıdır. Çalışan personele, yetenek ve kabiliyetlerine göre sorumluluk verilmeli, görev dağılımı eşit ve adil olmalıdır (Tablo 24, 25).

İnsan kaynağının etkili olabilmesi için; yöneticilerin %26.67'sine, öğretmenlerin %16.30'una göre; hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve artırılmalıdır. Düzenlenen hizmet içi eğitimlerin içeriği ve niteliği zenginleştirilmeli, eğitim faaliyetlerine katılım personelin

isteğine bağlı olmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri örgütün mevcut kapasitesini iyileştirme ve yüksek bir deneyim elde etmeye ilişkin davranış değişikliği oluşturma çabasında olmalıdır. Geliştirme etkinlikleriyle, bireyler, yapmakta oldukları işleri daha iyi yapmalarının yanında, gelecekte daha yüksek düzeyde sorumlulukları taşımaya hazırlanmış olurlar (Ertürk, 2011: 119).

Yöneticilerin %21.67'sine, öğretmenlerin %7.41'ine göre; yönetici ve öğretmen atamalarında ölçme yöntemi etkili hale getirilmeli, amaca dönük ve donanımlı personel istihdam edilmelidir. Erdoğan (1987)'a göre; psikotekniğin temel amacı doğru işe doğru adam seçmektir. Bu nedenle öncelikle iş profilinin çıkarılması, daha sonra bir test bataryasının hazırlanarak adayın profilinin ortaya konması ve iş işgören profilinin karşılaştırmasını yapmak amaçlanır. Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, zihinsel yetenekler ile işin gerekleri arasında uyum olup olmadığı araştırılır (Akt. Sabuncuoğlu, 2000: 85). MEB uzun zamandır bunu gerçekleştirmeye çalışmakta ama başaramamaktadır. Ancak 2013 yılı Kamu Personeli Seçme Sınavında bazı branşlarda öğretmenler için alan sınavının yapılacak olması olumlu bir gelişme olarak görülebilir.

Eğitim örgütlerinde insan kaynaklarının etkili olabilmesi için, yöneticilerin %13.33'üne, öğretmenlerin %15.93'üne göre; öncelikle eğitim çalışanlarının işini sevmesi, özverili ve sorumluk sahibi olması ve kendini geliştirmesi isteğinin olması gerekmektedir. Yöneticilerin %13.33'üne göre; personelin eğitimi için bütçe ayrılmalı, teşvik mekanizması kurulmalıdır. Yöneticilerin %11.67'sine, öğretmenlerin %6.67'sine göre; personelin ekonomik ve özlük hakları günün şartlarına uygun olmalı, çalışanların ek iş arayışının önüne geçilmelidir. Yöneticilerin %8.33'üne, öğretmenlerin %7.04'üne göre; performans dayalı ücretlendirme ve ödül sistemi olmalıdır.

Eğitim çalışanlarının öğrenciler ile aralarındaki sevginin ve saygının esas, iletişim kanallarının açık olduğu davranış biçimleri istenilen demokratik ve sağlıklı davranışlardır (Ataünal, 2003: 18). Eğitim çalışanları yaptıkları işe kendini adanmışlardır. Deci ve Rayn (1985)'a göre; gönüllü adanmışlığın doğası; başkaları tarafından kontrol edilen koşullardan çok, etkinliklerin kendisinden ve başarılı sonuçlardan elde edilen ödüllerin önemli olduğu örgütlerde, içsel güdülenmeyle ilgilidir (Akt. Celep, 2000: 103).

İçsel güdülenmeyle birlikte, herkesin motivasyona ihtiyacı vardır. Motivasyon insanların ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle insanları etkilemektir. Motivasyon olmadan

değişim, öğrenme, hareket ve en önemlisi değişim olmaz (Hanks, 1999: 5). Çalışanların motive olması bazı dışsal faktörlere de bağlıdır. Bu faktörlerin içerisinde alınan ücretin önemi büyüktür. Çalışanların ücretleri konusundaki doyumlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar çalıştıkları örgüte verdikleri ile aldıklarını kıyaslarlar. Kıyaslama sonundaki oran beklentilerinin altında ise doyumsuz olacaklardır (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Kuzey (2002)'in "Sınıf Öğretmenlerinin Bazı Sorunları ve Çözüm Önerileri" adlı çalışmasında, "Öğretmenlerin maaş ve ek ders ücretine dayanan gelirleri geçimini sağlamak için yeterlidir." adlı anket sorusuna, öğretmenlerin %58.8'i kesinlikle katılmadığını, %34'ü katılmadığını belirtmiştir.

Örgütlerde performansa dayalı yönetimin amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve gurupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Canman, 2000: 135). Armstrong (1994)'a göre; performansa dayalı ücret sisteminde, kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine, kişinin yaptığı işte gösterdiği performans esas alınmaktadır. Bu sistemde, performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasında ilişki kurulmaktadır (Akt. Sabuncuoğlu, 2000: 209).

Öğretmenlerin %14.07'sine göre; personel arası iletişim kanalları güçlendirilmeli(okul yönetimi-öğretmen, öğretmen- öğretmen), %13.7' sine göre; personel arasında saygı, sevgi, hoşgörü, iyi niyet, dayanışma - işbirliği olmalıdır. Yöneticilerin %11.67'sine göre; personel arasında sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler sayesinde informal ilişkiler artırılmalıdır. Bir ilköğretim okulu içerisindeki yönetici-öğretmen iletişiminin niteliği, okul amaçlarının gerçekleştirilme derecesiyle, öğretmen-öğrenci iletişimini doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Bir eğitim örgütünde, demokratik bir hava yaratılabilmesi ve amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, yönetici ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişime bağlıdır (Celep, 2000: 41). Örgütler formal stratejiler uyguladıkları zaman, iş görenler kendi sorumluluk alanlarını öğrenirler ve iş gruplarının bir parçası olurlar. Örgütteki formal destek programları, grupla çalışma programları ile desteklendiğinde, iş görenlerin işe olan eğilimleri artar (Kartal, 2007: 19). İş ortamı ve iş saati dışında iş görenlerin birbirlerini ziyaret etmesi ve çeşitli paylaşımlarda bulunması iş ortamındaki formal ilişkileri geliştirecek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesine hizmet edecektir.

Aslan, Özer ve Bakır (2009)'ın "Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" adlı çalışmalarındaki okul kültürünün tanımlanmasına dair bulgularda; saygı, sevgi ve hoşgörüyeye dayalı ilişkiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasındaki işbirliği ve dayanışma, güven ve samimiyet kavramları kullanılmıştır.

İnsan kaynağının etkili olabilmesi için, yöneticilerin %11.67'sine, öğretmenlerin %2.22' sine göre; rahat ve güvenilir çalışma ortamları sağlanmalıdır. Eğitim örgütlerinin hedeflerine ulaşması ve gelişmesi, örgütün büyük ölçüde birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olması ile olanaklıdır. Bir örgüt kültürü yaratmak, örgüt için bir vizyon oluşturmak ve bu vizyonun örgüt çalışanlarınca benimsenmesini sağlamak, bütün örgüt üyelerinin katıldığı bir örgütsel güven ortamı oluşturularak başarılabilir (Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert, 2006: 105).

Yöneticilere göre; okul yönetimi çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yüksek tutmalı (%8.33), çalışanların ideolojik görüşü ve inancına göre muamele yapmamalı, tüm çalışanlara eşit davranmalıdır. Öğretmenlere göre; yönetimin desteği olmalı (%7.04), bireysel gelişimi teşvik mekanizması kurulmalı (%5.56), kişisel gelişimi destekleyici toplantılar yapılmalı (%2.59), çalışanların ideolojik görüşü ve inancına göre muamele yapılmamalı (2.22), farklılıklar desteklenmeli ve iyi yönetilmelidir (%0.74) (Tablo 26, 27). Mevzuat ve yönetmelikler yeniden düzenlenmeli, yöneticilere inisiyatif verilmeli (%6.67), denetim ve takip mekanizması etkili olmalı (%5), gereğinden fazla personel istihdam edilmemeli (%3.33), yöneticiler ve öğretmenler belirli aralıklarla sınava tabi tutulmalı (%3.33), tüm personel belirli aralıklarla rotasyona tabi olmalı (%1.67), mesleki etiğe sahip insan yetiştirilmeli (%1.67), yapılan tüm işlemler şeffaf, hesap verilebilir olmalı (%1.67), görevinin gereklerini yerine getirmeyenler için yaptırımlar artırılmalı (%1.67), kadrolu personel istihdamından vazgeçilmelidir (%1.67) (Tablo 26).

Okulun insan kaynaklarının etkili olabilmesi için, öğretmenlere göre; etkin planlama yapılmalı (%4.81), denetimler daha işlevsel ve objektif olmalı (%4.07), okul aile ve çevre işbirliği güçlendirilmeli (%2.59), üniversitelerdeki eğitim kalitesi artırılmalı (%2.59), bakanlık ve medya öğretmenine sahip çıkmalı, saygınlığını artırıcı faaliyetlerde bulunmalı (%1.48), personel belirli dönemlerde sınavlara tabi tutulmalı, başarısız olanlar tasfiye edilmeli, pasif görevlerde değerlendirilmeli (%1.11), sınıf öğrenci sayıları düşürülmeli (%0.74), gereğinden fazla personel istihdam edilmemeli (%0.74), emeklilik özendirilmeli,

verimli olmayan personel emekli olmaya teşvik edilmeli (%0.74), çalışanlar kadrolu olmalı (%0.74), kadrolu personel istihdamından vazgeçilmelidir (%0.74) (Tablo 27).

Eğitim belirli amaçları gerçekleştirmek için yapılır. Bu amaçlardan bazıları; toplumun kültür mirasının genç kuşaklara aktarılması, kişinin ilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ve öğrencilerin hayata hazırlanmasıdır. Eğitim kurumları eldeki imkânları, kaynakları ve personeli bu amaçları gerçekleştirmek için kullanır. Etkili okul, hem eğitim personelinin hem de öğrencilerin zamanlarını en iyi şekilde değerlendirerek arzu edilen sonuçları sağlamaya çalışır. Bu nedenlerden ötürü insan kaynakları ihtiyacı ve amaca dönük istihdamı önceden planlanmalıdır (İşman ve Eskicumalı, 2003: 5).

Eğitimde insan kaynakları planlamasıyla ilgili iki temel kavram vardır. Bunlar, eldeki personel sayısı ile olması gereken personel sayısıdır. Planlamalarda, bu iki büyüklüğün daima birbirine denk düşmesi amaçlanır. Ancak işgücü bünyesinde oluşacak nitel ve nicel değişimler örgütün sahip olması gereken personel sayısının saptanmasını zorlaştırmaktadır (Özler, 2007: 47).

Eğitimde kalitenin artırılmasının önkoşullarından biri, eğitim personelinin nitelikli olmasıdır. Bu niteliğin sağlanması her zaman çok kolay olmayabilir. Özellikle devlet okullarında personel istihdamı genellikle kadrolu olarak yapılmaktadır. Kadrolu çalışmak öğretmen ve yöneticilerin bazılarına göre verimliliği artırmakta, bazılarına göre ise verimliliği düşürmektedir. Dolgun (2007)'a göre; çalışanların tümü, başlıca geçim kaynaklarını aldıkları ücret oluşturduğundan, örgütlerinden öncelikle güven beklerler. Sürekli işini kaybetme korkusunun olduğu veya çalışan sirkülasyonunun fazla olduğu örgütlerde, gelecek kaygısı içindeki çalışanlardan verimlilik ve işe bağlılık beklemek gerçekçi olmayacaktır. Bununla birlikte iş güvenliği bazen insanları rehavete sürüklemekte, çalışandan beklenen verimin alınamamasına neden olmaktadır. Günümüzde birçok ülkede ve kurumda personel istihdamı sözleşmeli olarak yapılmakta, işe alım ve işten çıkarmalar belirli kanun ve yönetmeliklerle yapılmaktadır.

Altun ve Memişoğlu (2008)'nin "Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri" adlı çalışmalarında; bütün paydaşlar mevcut denetim sisteminin öğretmenlere yeterince rehberlik sağlayamadığına inandıklarını ifade etmişler ve denetimin yeniden yapılandırmasının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Kulu (2008)'nin "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Güçlükler" adlı çalışmasında, okul müdürlerinin %76,8'i, müdür baş yardımcılarının %87.5'i, müdür yardımcılarının %76.5'i, personellerin görevlerini yerine getirmede isteksiz olması ve yetersizlikleri yüzünden güçlükle karşılaştığını belirtmektedir.

### 5.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın altıncı alt problemi, "İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?", şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemine yanıt bulmak amacıyla, ilköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine, "Okulunuzun okul-çevre ilişkileri yeterli mi? - etkili mi?", "Sizce, okul-çevre ilişkilerinin yeterli, etkili olması için neler yapılabilir?", soruları yöneltilmiş, birinci soruya verilen cevaplar **Tablo 28**'de, ikinci soruya verilen cevaplar, etkili ve yeterli olma durumlarına göre; yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri birbirinden ayrı olarak frekans ve yüzde değerlerine göre **Tablo 29**, **30**, **31** ve **32**'de yer almaktadır.

**Tablo 28. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okul - çevre ilişkilerine ilişkin görüşleri.**

	Yönetici		Öğretmen	
	Frekans	Yüzde(%)	Frekans	Yüzde(%)
Yeterli	24	40.00	116	42.96
Yeterli Değil	36	60.00	154	57.04
Etkili	18	30.00	107	39.63
Etkili Değil	42	70.00	163	60.37
Yeterli ama etkili değil	6	10.00	10	3.70
Yetersiz ama var olan ilişkiler etkili	4	6.67	9	3.33

Biyolojik bir varlık olarak dünyaya gelen insan yaşadığı toplumda giderek sosyal bir varlık haline gelir. İnsanın sosyal bir varlık olması biyolojik varlığın insanileşmesi demektir. Bu süreç sosyal ortamlarla birlikte; her bir toplumun talepleri, gereksinimleri, beklenti ve idealleriyle belirlenir. İnsan doğumdan ölümüne kadar çeşitli toplumsal ortamlarda yer alır. Bu ortamların her biri kendisi için bir toplumdur. Aile, okul ve iş çevresi sözü edilen toplumsal ortamların başında yer alır (Doğan, 2004: 74).

Yöneticilerin %60'ına, öğretmenlerin %57.04'üne göre; okul çevre ilişkileri yeterli değildir. Yöneticilerin %70'ine, öğretmenlerin %60.37'sine göre; okul çevre ilişkileri etkili değildir. Okul çevre ilişkilerinin yeterli olabilmesi için, okul yönetimi ile çevreyi bir araya getirecek etkinlikler ve eğitimler düzenlenmelidir. Okul personeli çevresi ile sürekli iletişim içerisinde olmalı, bunun için gerekli iletişim altyapılarını ve iletişim teknolojilerini sonuna kadar kullanmalıdır. Gökçe (2000)'nin "İlköğretimde Okul Aile İşbirliğinin Geliştirilmesi" adlı çalışmasında, yöneticiler, öğretmenler ve velilerin tamamına yakını sürekli etkileşim ve işbirliğinin sağlanması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler öğrenci velilerinin öncelikle okula ve kendilerine yardımcı olmalarını isterlerken, öğrenci velileri ise, okul yönetimine aktif olarak katılmayı ve eğitimin niteliğinin artırılmasını istemektedirler. Yine okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrenci velisinin okul etkinliklerine ve toplantılarına katılarak sorumluluklarını yerine getirmesini beklerlerken, öğrenci velileri ise, talep ve isteklerinin okul yönetimi tarafından dikkate alınmasını, sosyal faaliyetlerin artırılmasını ve okul aile birliğinin işlevsel hale getirilmesini istemektedirler.

Okul aile işbirliğinin artırılması ve etkili olmasını sağlayacak en önemli etkenlerden biri de ev ziyaretleridir. Aileyi ve öğrenciyi kendi evlerinde gözleme, onların sosyoekonomik yapılarını ve kültürlerini yakından tanıma fırsatı sağlayacak ev ziyaretleri, karşılıklı güven ortamı oluşturarak, okul-aile işbirliklerinin ve düzenlenecek etkinliklerin etkili olmasını sağlayacaktır. Malatya Valiliğinin 2012-2013 eğitim öğretim yılında başlattığı "Aile Öğretmenliği Projesi" bu anlamda önemli ve değerli bir proje olarak görülmektedir.



**Tablo 29. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul-çevre ilişkilerinin yeterliğine ilişkin görüşleri.**

Yönetici	Frekans	Yüzde(%)
Veli ve çevreye yönelik kurs, seminer v.b. etkinlikler düzenlenmeli(çocuk sahibi olmak isteyenlere etkili ebeveynlik eğitimleri verilmeli)	15	25.00
Kamu kurumları, STK'lar ve yerel yönetimlerle ilişkiler artırılmalı, ortak etkinlikler düzenlenmeli	13	21.67
Veli toplantılarının sıklığı artırılmalı	11	18.33
Velilere ve çevreye yönelik sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler düzenlenmeli	10	16.67
Okul personeli sık sık çevresindeki kişi ve kuruluşlara ziyaretlerde bulunmalı(öğrencilerde dahil edilmeli)	8	13.33
Okulda yapılan etkinlikler çevreye duyurulmalı	6	10.00
Okullar halka açılmalı, çevre sakinleri okula çekinmeden gelebilmeli, okulun imkân ve tesislerinden faydalanabilmeli(okul bahçesi düğün, taziye vb amaçlar için kullanılabilir)	5	8.33
Ev ziyaretleri artırılmalı	4	6.67
Okul paydaşlarının farkına varılmalı ve paydaşlar iyi tanınmalı	3	5.00
Okul veli ilişkileri maddi temele dayanmamalı(okullara bütçe ayrılmalı, devletin imajı korunmalı)	3	5.00
Rehberlik servisi daha etkin çalışmalı	3	5.00
Okulda okul-çevre ilişkileri komisyonu kurulmalı	2	3.33
Çevre okullarla işbirliği ve diyalog artırılmalı(ortak kullanım alanları oluşturulmalı)	2	3.33
Yardım dernekleriyle irtibat kurulmalı(maddi durumu iyi olmayan öğrencilere destek sağlanmalı)	2	3.33
Okullar hayat olsun gibi benzeri projelerle okullar cazip hale getirilmeli	2	3.33
Okul aile birliği üyelerinin seçiminde etkileri ve ilişkileri yüksek olan kişiler seçilmeli	1	1.67
Gezi vb. etkinlikler için izinler kolaylaştırılmalı, bürokrasi azaltılmalı	1	1.67

**Tablo 30. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul-çevre ilişkilerinin yeterliğine ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Çeşitli kurum ve kuruluşlar ziyaret edilmeli, STK'lar, üniversite, belediye ile ilişkiler artırılmalı	40	14.82
Okul veli işbirliği artırılmalı	34	12.59
Veli toplantılarının sıklığı artırılmalı	31	11.48
Okul personeli donanımlı, istekli, işbirliği içerisinde olmalı	18	6.67
Ev ziyaretleri artırılmalı	16	5.93
Okul çevre ilişkileri kurulacak bir komisyonca koordine edilmeli, takip edilmeli, süreklilik arz etmeli	15	5.56
Okulun halka açık olması sağlanmalı, veliler okulun imkân ve tesislerinden faydalanmalı (okullar hayat olsun projesi vb artırılmalı)	13	4.81
Çeşitli kurum ve kuruluşlarla ortak etkinlikler düzenlenmeli	12	4.44
Çevrenin okulda yapılan etkinliklere katılımı sağlanmalı	12	4.44
Veliler sorumluluk sahibi olmalı, ilişkilerin önemine inanmalı	9	3.33
Etkili planlama yapılmalı	8	2.96
Okul aile birliği etkili çalışmalı	8	2.96
Velilerin sosyo-ekonomik yapısı yükseltilmeli	5	1.85
Öğrencilerin STK'lar ile ilişkileri kurulmalı, etkinliklere katılımları sağlanmalı	5	1.85
Yerel yöneticiler ve mahalle muhtarı ile irtibatlı olunmalı	5	1.85
Gezi vb. etkinlikler için bürokrasi azaltılmalı ve izinler kolaylaştırılmalı	5	1.85
Okulda düzenlenen faaliyetler tanıtılmalı, duyurulmalı(basın ve medyadan faydalanılmalı)	4	1.48
Çevre ile ilişkiler ve ziyaretler zorunlu olmalı, yönetmelik vs. ile düzenlenmeli	4	1.48
Yönetimin tutumu ve desteği ilişkileri teşvik edici olmalı	4	1.48
Yeterli bütçe ayrılmalı	3	1.11
Yeterli zaman ayrılmalı	3	1.11
Yapılan faaliyetler ve etkinlikler devamlı olmalı	3	1.11
Toplum hizmeti çalışmaları yapılmalı, artırılmalı	2	0.74
İletişim araçları kullanılarak iletişim kesintisiz olmalı(telefon, sms, e-mail)	2	0.74
Okul cazibe merkezi haline getirilmeli	2	0.74
Çevre okullarla işbirliği ve diyalog artırılmalı(kardeş okul v.b.)	2	0.74
Esnaf ziyaretleri yapılmalı	1	0.37
Yardım dernekleriyle irtibat kurulmalı	1	0.37
Sınıf aile birliği oluşturulmalı	1	0.37

**Tablo 31. İlköğretim okulu yöneticilerinin, okul-çevre ilişkilerinin etkili olmasına ilişkin görüşleri.**

<b>Yönetici</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İlişkiler planlı ve devamlı olmalı	11	18.33
Okul çevresine güven vermeli, okul personeli ilişkilerinde dürüst davranmalı	10	16.67
Okul çevre ilişkilerine inanan yönetim ve öğretmenler olmalı(tüm personel sorumluluk almalı)	9	15.00
Velilere sorumluluk verilmeli	7	11.67
Personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalı	7	11.67
Çevre kişi ve kuruluşların görüşlerine önem verilmeli, duyarlı olunmalı	6	10.00
Eğitim ve eğitimciler ile ilgili haberlerde basın daha duyarlı davranmalı, öğretmenlik mesleğinin imajı korunmalı	5	8.33
Okul aile birliği etkin çalışmalı	5	8.33
Sosyal kulüpler amacına uygun çalışmalı, formalite olmamalı	4	6.67
Üniversiteden akademik ve uzman desteği alınmalı	4	6.67
Okul çevresinde oluşan veya oluşabilecek zararlı alanların farkında olunmalı ve gerekli tedbirler alınmalı	2	3.33
Politik ve ideolojik ilişkilerden kaçınılmalı	2	3.33
Çevrenin okul hakkında düşünceleri tespit edilmeli, bu yönde çalışmalar planlanmalı(anket vb)	2	3.33
İlişki içerisinde olunacak STK'lar, kişi ve kuruluşların eğitim ile ilgili olmasına özen gösterilmeli	1	1.67
İlişkileri sadece okulun bulunduğu alanla sınırlandırılmamalı	1	1.67
MEB izlediği politikalarla yönetici ve öğretmenleri, veliyle karşı karşıya getirmemeli	1	1.67
Yapılan faaliyetlerde kamu yararı gözetilmeli	1	1.67
Okulun gelir ve giderleri konusunda veliler bilgilendirilmeli	1	1.67
Velilerle iletişim kesintisiz olmalı, teknolojik cihazlardan faydalanılmalı	1	1.67
Televizyon programları ve diziler eğitim öğretimin amaç ve kazanımlarına uygun olmalı	1	1.67
Mahalle imamı, okul aile birliği üyesi olmalı	1	1.67

**Tablo 32. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul-çevre ilişkilerinin etkili olmasına ilişkin görüşleri.**

Öğretmen	Frekans	Yüzde(%)
Okul veli işbirliği artırılmalı	34	12.59
Veli toplantılarının sıklığı artırılmalı	31	11.48
Etkili planlama yapılmalı, okul çevre ilişkileri kurulacak bir komisyonca koordine edilmeli, takip edilmeli, süreklilik arz etmeli	23	8.52
STK'lar, üniversite, belediye ile ilişkiler artırılmalı	21	7.78
Çeşitli kurum ve kuruluşlar ziyaret edilmeli	19	7.04
Okul personeli donanımlı, istekli, işbirliği içerisinde olmalı	18	6.67
Ev ziyaretleri artırılmalı	16	5.93
Çeşitli kurum ve kuruluşlarla ortak etkinlikler düzenlenmeli	12	4.44
Çevrenin okulda yapılan etkinliklere katılımı sağlanmalı	12	4.44
Velilerin sorumluluk sahibi olmalı, ilişkilerin önemine inanmalı	9	3.33
Okul aile birliği etkili çalışmalı	8	2.96
Okulun halka açık olması sağlanmalı(okullar hayat olsun projesi vb artırılmalı)	7	2.59
Veliler okulun imkân ve tesislerinden faydalanmalı	6	2.22
Velilerin sosyo ekonomik yapısı yükseltilmeli	5	1.85
Öğrencilerin STK'lar ile ilişkileri kurulmalı, etkinliklere katılımları sağlanmalı	5	1.85
Yerel yöneticiler ve mahalle muhtarı ile irtibatlı olunmalı	5	1.85
Gezi vb etkinlikler için bürokrasi azaltılmalı ve izinler kolaylaştırılmalı	5	1.85
Okulda düzenlenen faaliyetler tanıtılmalı, duyurulmalı(basın ve medyadan faydalanılmalı)	4	1.48
Çevre ile ilişkiler ve ziyaretler zorunlu olmalı, yönetmelik vs. ile düzenlenmeli	4	1.48
Yönetimin tutumu ve desteği ilişkileri teşvik edici olmalı	4	1.48
Yeterli bütçe ayrılmalı	3	1.11
Yeterli zaman ayrılmalı	3	1.11
Yapılan faaliyetler ve etkinlikler devamlı olmalı	3	1.11
Toplum hizmeti çalışmaları yapılmalı, artırılmalı	2	0.74
İletişim araçları kullanılarak iletişim kesintisiz olmalı(telefon, sms, e-mail)	2	0.74
Okul cazibe merkezi haline getirilmeli	2	0.74
Çevre okullarla işbirliği ve diyalog artırılmalı(kardeş okul vb)	2	0.74
Esnaf ziyaretleri yapılmalı	1	0.37
Yardım dernekleriyle irtibat kurulmalı	1	0.37
Sınıf aile birliği oluşturulmalı	1	0.37

Örgütler, çevreleriyle sürekli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Çevreye bu anlamda oldukça bağımlı olan örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişimlere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri

açısından bir zorunluluktur (Töremen, 2002: 186). Eğitim sisteminin topluma en açık ve en çok ilişkide bulunan ögesi okuldur. Bu okulun, bürokratik bir örgüt olmaktan çok sosyal bir örgüt olmasından kaynaklanmaktadır (Aytaç, 2000: 108).

Okul çevre ilişkilerinin yeterli olabilmesi için; yöneticilerin %25'ine göre; velilere ve çevreye yönelik kurs, seminer v.b. etkinlikler düzenlenmeli, %16.67'sine göre; velilere ve çevreye yönelik sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler düzenlenmelidir. Yöneticilerin %8.33'üne, öğretmenlerin %4.81'ine göre; okullar halka açılmalı, çevre sakinleri okula çekinmeden gelebilmeli, okulun imkân ve tesislerinden faydalanabilmelidir.

Tezcan (2006) okul yönetimi ile çevreyi kaynaştırıcı toplantı ve etkinlikler gerçekleştirildiğinde okul çevresinin yönetime katkısının artacağı, okul çevresindekilerin etkinliklerine izin verildiğinde ve okul halka açıldığında yönetime katkının artacağı belirtmektedir. Yöneticilerin %18.33'üne göre; veli toplantılarının sıklığı artırılmalı, öğretmenlerin %11.48'ine göre; veli toplantılarının sıklığı artırılmalı, %12.59' una göre; okul veli işbirliği artırılmalıdır.

Erdoğan ve Demirkasımoğlu'nun (2010) "Ailelerin Eğitim Sürecine Katılımına İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri" adlı çalışmasının sonuçlarına göre; öğretmen ve yöneticilerin ailelerin eğitim sürecine katılımının gereği konusunda hemfikir olduğu, ancak çoğunun uygulamada aynı hassasiyeti gösteremediği anlaşılmaktadır. Ailelerin çoğunun eğitim sürecine katılım konusunda isteksiz ve pasif olduğu görülmektedir. Katılım ise çoğunlukla ailenin okula gelip bilgi alışverişi yapması, öğretmenlerin tavsiyelerini alması, çağrıldığında toplantılara katılması gibi etkinliklerle sınırlıdır. Ailelerin sürece katılımının engelleri arasında ilk başta ailelerin ve eğitimcilerin olumsuz tavırları yer almaktadır. Okullarda aile katılımını engelleyen etkenlerin giderilmesine veya katılımı artırmaya yönelik çalışmaların yeterince yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin %13.33'üne, öğretmenlerin %14.82'sine göre; okul personeli sık sık çevresindeki kişi ve kuruluşlara ziyaretlerde bulunmalı, sivil toplum kuruluşları, üniversite, belediye ile ilişkiler güçlendirilmelidir. Yöneticilerin %10'una, öğretmenlerin %1.48'ine göre; okulda yapılan etkinlikler çevreye duyurulmalı, bu konuda basın ve medyanın imkânları kullanılmalı, iletişim araçları kullanılarak iletişim kesintisiz olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde personel arasındaki uyum ve birlikte çalışabilme yeteneği, etkili iletişim yeteneğiyle donatılmış personeller gerektirmektedir (Mısırlı, 2008: 15). Bununla birlikte amaç, hedef ve stratejilerini, topluma, ekonomik ve sosyal çevrelerine doğru bir şekilde aktarılmalıdır (M. Tuna ve A. A. Tuna, 2007: 58). Buluç (2007)'un "İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Bilgilendirme İşlevini Gerçekleştirme Düzeyleri" adlı araştırmasının sonucuna göre; ilk ve ortaöğretim kurumlarında bilgilendirme işlevi kapsamında yapılan faaliyetler, okul, meslek kuruluşları ve sendikalar arasındaki ilişkiler, bilgilendirmede kullanılan araç, gereç, yöntem ve teknikler, bilgilendirme faaliyetlerini ölçme ve değerlendirme ve bilgilendirme sürecinde üst yönetim desteği konularında bazı problemler bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenler bilgilendirme alışkanlığına sahip olmayıp, bilgilendirme işlevleri örgütsel amaçları gerçekleştirmeye tam olarak hizmet etmemekte, okul yöneticileri ise bilgilendirme işlevleri konusunda yeterli tecrübeye sahip değildirler.

Okul çevre ilişkilerinin yeterli düzeyde olabilmesi için; okul personeli donanımlı, istekli, işbirliği içerisinde olmalı, okul yönetimin tutumu ve desteği ilişkileri teşvik edici olmalı, yeterli bütçe ve zaman ayrılmalı, veliler sorumluluk sahibi olmalı, ilişkilerin önemine inanmalıdır. Okul paydaşlarının farkına varılmalı ve paydaşlar iyi tanınmalıdır. Okul-çevre ilişkilerinin sürdürülebilir olması için, bu konuda komisyonu kurulmalı, etkinlikler planlanmalıdır (Tablo 29, 30).

Eğitimin toplumun yaratıcı gücü ve verimini artıran, toplumdaki kişilere, yeteneklerine göre yetişme olanağı sağlayacak, sosyal adalet ve fırsat eşitliği ilkelerini ve toplumsal çevrelerini tanıtmaya, onlara bilinçli hareket etme olanağı verip, refah ve mutluluklarını artırma gibi görevleri vardır (Ergüneş, 2007: 79). Okul toplumun bir parçası, hatta ürünüdür. Toplumu, özellikle aileyi okulun içine katmadan çocuk eğitiminde gerekli başarı sağlanamaz. Okulun eğitim ve öğretim görevini yerine getirmesi ve başarılı olması, okul ile çevre arasında iyi ve uyumlu ilişkilerin kurulmasına bağlıdır. Okulun çevreyle yakın ve sağlam ilişkiler kurması, çevrenin çeşitli olanaklarından yararlanması, çevredeki iş yerleriyle ve çeşitli sosyal kurumlarla işbirliği yapması; çevreninde gerektiği zaman okulun olanaklarından yararlanması çağdaş bilimsel eğitimin gereklerinden sayılmaktadır (Karlı, 2006: 202-204).

Okul çevre ilişkilerinin etkili olabilmesi ve eğitimin amaçlarına hizmet edebilmesi için; yöneticilerin %18.33'üne, öğretmenlerin %8.52'sine göre; etkili planlama yapılmalı, okul çevre ilişkileri kurulacak bir komisyonca koordine edilmeli, takip edilmeli ve bu ilişkiler süreklilik arz etmelidir. Yöneticilerin %16.67'sine göre; okul çevresine güven vermeli, okul personeli ilişkilerinde dürüst davranmalıdır. Güven insan ilişkileri dinamiklerinden belki de en önemlisidir. Kişisel ve profesyonel ilişkilerin çoğunda doğal olarak var sayılan gözle görülmez, ama hissedilir bir mecedir. Güven tesis etmek, hiç olmadığı yerde güveni oluşturabilmek, tehlikeyle karşılaştığında onu koruyabilmek, insan ilişkilerinin daha düzeyli, daha sağlıklı, daha anlaşılır olmasını sağlar (Doruk, 2009: 160).

Mishra (1996)'ya göre örgütsel güven; örgütsel ilişkilerde ve etkileşimlerdeki kültür yapısına ve iletişime dayalı olarak, diğer bireylerin, grupların veya örgütlerin yetenekli, açık, dürüst, ilgili, inanılır olduğu inancı ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteğidir (Akt. Polat, 2009: 10). Çelenk (2003)'e göre; velilerin okula olan güven ve işbirliğini geliştirmek amacıyla, öğrenci etkinlikleri sergilenmeli ve bu etkinlikleri velilerin izlemesi sağlanmalıdır.

Yöneticilerin %15'ine göre; okul çevre ilişkilerine inanan yönetim ve öğretmenler olmalı, tüm personel sorumluluk almalıdır. Yapılan veya yapılacak herhangi bir işin başarıya ulaşabilmesinin ön koşulu, işin gerçekleşebileceğine ve gerçekleştikten sonra faydalarının olacağına inanan insanlar olmasıdır. Dünya tarihinde herhangi bir alanda başarıya ulaşmış insanlara, başarılarının sırrı sorulduğunda ilk söyledikleri şey başarabileceklerine inanmış olmalarıdır. Kaya ve Selçuk (2007)'a göre; başarı güdüsü, başarıya inanma, farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma olarak dört değişkenden oluşmaktadır.

Okul çevre ilişkilerinin etkili olabilmesi için öğretmenlere göre; okul veli işbirliği artırılmalı (%12.59), veli toplantılarının sıklığı artırılmalı (%11.48), ev ziyaretleri artırılmalı (%5.93), okul aile birliği etkili çalışmalıdır (%2.96) (Tablo 30). Yöneticilere göre; aile birliği etkin çalışmalı (%8.33), okul aile birliği üyeleri seçilirken, üyelerin çevre üzerindeki etkisi düşünülmelidir (%1.67) (Tablo 31).

Bir ilköğretim okulu müdür yardımcısının önerisine göre; okul aile birliği başkanı mahalle imamı olmalıdır (Tablo 31). Toplumumuzda dinin önemi ve yeri düşünüldüğünde okul çevre ilişkilerinin etkili ve sürdürülebilir olması açısından bu yaklaşım çok mantıklı görünmektedir. Ancak okul aile birliği başkanı ve üyelerinin seçimi bazı kurallar çerçevesinde

gerçekleşmektedir. Bu yöntem ve yönetmeliklere uyulduğu takdirde ve mahalle imamının da istekli olması durumunda okul aile birliğinin daha etkili çalışabilmesi muhtemeldir.

Yöneticilerin %11.67'sine göre; velilere sorumluluk verilmeli, öğretmenlerin %3.33'üne göre; velilerin sorumluluk sahibi olmalı, okul çevre ilişkilerinin önemine inanmalıdır. McClelland (1961)'a göre; araştırmalar, yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları daha kolay alınabilecek işlere daha yatkın olduklarını, çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk aldıklarını ve zorluklar karşısında yılmadıklarını, işlerin gidiş yönü hakkında geri bildirim istediklerini göstermiştir (Akt. Kaya ve Selçuk, 2007: 177).

Yöneticilerin %11.67'sine, öğretmenlerin %6.67'sine göre; personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalıdır. Yöneticilere göre; çevre kişi ve kuruluşların görüşlerine önem verilmeli, duyarlı olunmalı (%10), sivil toplum kuruluşları, üniversite, belediye ile ilişkiler artırılmalı (%7.78), üniversiteden akademik ve uzman desteği alınmalı (%6.67), sosyal kulüpler amacına uygun çalışmalı (%6.67), çeşitli kurum ve kuruluşlar ziyaret edilmeli (%7.04), politik ve ideolojik ilişkilerden kaçınılmalı (%3.33), ilişki içerisinde olunacak kişi ve kuruluşların eğitim ile ilgili olmasına özen gösterilmeli (%1.67), okul çevre ilişkileri sadece okulun bulunduğu alanla sınırlandırılmamalı (%1.67), yapılan faaliyetlerde kamu yararı gözetilmelidir (%1.67), eğitim ve eğitimciler ile ilgili haberlerde basın daha duyarlı davranmalı, öğretmenlik mesleğinin imajı korunmalı (%8.33), MEB izlediği politikalarla yönetici ve öğretmenleri, veliyle karşı karşıya getirmemeli (%1.67), velilerle iletişim kesintisiz olmalı, teknolojik cihazlardan faydalanılmalı (%1.67), televizyon programları ve diziler eğitim öğretimin amaç ve kazanımlarına uygun olmalıdır (%1.67) (Tablo 31, 32).

Kitle iletişim araçlarının gerek birey, gerekse toplum üzerindeki etkilerinin derecesi tartışılmakla beraber, etkinin varlığı kesindir. Zira, her şeyden önce bireyin çevresinde ve dünyada gelişen olay ve olgularla ilgili bilgi aldığı kaynakların başında kitle iletişim araçları gelmektedir. Kitle iletişim araçlarının muhtemel etkileri nedeniyle düzen ve denetime ihtiyacı vardır (Işık, 2002: 65). Sosyal olaylar ve halk arasında arabuluculuk yapan medya, sadece insanları bilgilendiren bir haber kaynağı değil, aynı zamanda sunduğu haberde “medya aracılığıyla” gibi cümleler kullanarak kendi fikirlerini de aktarır. Buradaki problem, bilgilendirme sürecinde halkın sunulan haberin özünden sapmanın olup olmadığını



bilmemesidir (Demir, 2006: 29). Avrupa Parlamenterler Meclisi İletişim özgürlüğünün temel unsurlarından birine göre; özel veya devlete ait medya kuruluşları, bilginin toplumun veya kişilerin eğitiminde önemli katkıları bulunduğunu göz önüne almalıdır. Medyanın toplum üzerinde büyük bir gücü olmasına rağmen, muhakeme yaparak gayri resmi hükümler veremez. Toplumun eğitimine etkisi olacak, ayrıca halkın ilgisini çekecek konulardan farklı, değişik bilgiler veremez. Kısacası medyanın görevi devlet kuruluşlarının görevleri olan işleri yapmak değildir (Demir, 2006: 24). Eğer böyle bir görevi yerine getirmeye kalkışacaksa yapacağı işler, eğitim öğretimin amaç ve kazanımlarına uygun olmalıdır.

Öğretmenlere göre; okul çevre ilişkilerinin etkili olabilmesi için; okullar hayat olsun projesi gibi projeler artırılarak, okulun halka açık olması sağlanmalı (%2.59), veliler okulun imkân ve tesislerinden faydalanmalı (%2.22), velilerin sosyoekonomik yapısı yükseltilmeli (%1.85), öğrencilerin sivil toplum örgütleri ile ilişkileri kurulmalı, etkinliklere katılımları sağlanmalı (%1.85), yerel yöneticiler ve mahalle muhtarı ile irtibatlı olunmalı (%1.85), gezi vb. etkinlikler için bürokrasi azaltılmalı ve izinler kolaylaştırılmalı (%1.85), çevre ile ilişkiler ve ziyaretler zorunlu olmalı, yönetmelik vs. ile düzenlenmeli (%1.85), yönetimin tutumu ve desteği ilişkileri teşvik edici olmalı (%1.85), yeterli bütçe ayrılmalı (%1.11), yeterli zaman ayrılmalı (%1.11), yapılan faaliyetler ve etkinlikler devamlı olmalıdır (%1.11), toplum hizmeti çalışmaları yapılmalı (%0.74), artırılmalı iletişim araçları kullanılarak iletişim kesintisiz olmalıdır (%0.74) (Tablo 32).

## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar alt problemlere göre sıralanacak ve bu sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilecektir.

#### 6.1. Sonuçlar

Araştırmanın birinci aşamasında Malatya Merkeze bağlı 39 ilköğretim okulunun stratejik planlarının GZFT analizlerinde belirtilen zayıf yönler incelenmiştir. Hazırlanan tarama listelerinde tekrar edilen maddeler ve bunların sıklığı tespit edilmiş, daha sonra bu zayıf yönler beş temaya ayrılmıştır. İlköğretim okullarının fiziki yapıları(1), okullarda kullanılan ders araç ve gereçleri(2), düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler(3), insan kaynakları(4) ve okul çevre ilişkileri(5) başlıklı temalardan oluşan zayıf yönler soru haline getirilerek, yönetici ve öğretmenlere bu zayıf yönlerin, okullarının zayıf yönleri olup olmadığı sorulmuş ve giderilebilmesi için çözüm önerisi istenmiştir. Araştırmanın sonuçları, araştırmanın alt problemlerine göre sıralanmıştır.

##### 6.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirttikleri zayıf yönler nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında, beş temaya ayrılan zayıf yönlerle ilişkin sonuçlar, “Okulların fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönler(1. Tema), ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönler(2. Tema), sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönler(3. Tema), insan kaynakları ile ilgili zayıf yönler (4. Tema), okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönler (5. Tema)”, yüzde ve frekans değerlerine göre sıralanmıştır.

### **Okulların fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönler ile ilişkin sonuçlar(1. Tema).**

İlköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizleri incelendiğinde, ilköğretim okulların fiziki yapıları ile ilgili en çok vurgulanan zayıf yönler ile ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Okul fiziki yapısının ihtiyaçlara cevap verememesi(%48.72),
2. Okul fiziki yapısının eski olması ve bakıma ihtiyaç duyması(%30.77),
3. Okul bahçesinin yetersizliği(%28.21),
4. Çok amaçlı salonun olmaması(%28.21),
5. Uygulama sınıfları ve farklı öğrenme alanlarının eksikliği(%23.08),
6. Kapalı spor salonunun olmaması(%23.08),
7. Kantinin olmaması veya yetersiz olması(%23.08).

### **Ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönler ile ilişkin sonuçlar(2. Tema).**

İlköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizleri incelendiğinde, ders araç ve gereçleri ile ilgili en çok vurgulanan zayıf yönler ile ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Ders araç, gereçlerinin ve teknolojik cihazların yetersizliği(%43.59),
2. Kütüphanedeki kaynakların yetersizliği(%25.64),
3. Teknolojik araç ve gereçlerin yenileme ve bakım çalışmalarının yapılamaması(%10.26).

### **Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönler ile ilişkin sonuçlar(3. Tema).**

İlköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizleri incelendiğinde, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili en çok vurgulanan zayıf yönler ile ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin istenen seviyede olmaması(%43.59),
2. Ulusal ve il düzeyinde proje, yarışma ve faaliyetlere katılımın istenen seviyede olmaması(%10.26),
3. Yetenek derslerine gereken önemin verilmemesi(%2.56).

#### **İnsan kaynakları ile ilgili zayıf yönler ile ilişkin sonuçlar(4. Tema).**

İlköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizleri incelendiğinde, insan kaynakları ile ilgili en çok vurgulanan zayıf yönler ile ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- 1.Hizmetli sayısının yetersizliği veya hizmetlinin görevini iyi yapmaması(%28.21),
- 2.Öğretmenlerin eğitim teknolojilerini kullanma konusunda isteksiz olmaları(% 15.38),
- 3.Personel arasındaki iletişimin, işbirliği ve dayanışmanın istenen seviyede olmaması(% 12.82),
4. Etkili performans yönetim, ödül sisteminin olmayışı veya uygulanamayışı(% 12.82),
5. Rehber öğretmen olmaması veya sayısının yeterli olmaması(% 12.82).

#### **Okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönler ile ilişkin sonuçlar(5. Tema).**

İlköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizleri incelendiğinde, okul çevre ilişkileri ile ilgili en çok vurgulanan zayıf yönler ile ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Okul veli işbirliğinin istenen düzeyde olmaması(%25.64),
2. Adrese dayalı kayıt sistemi dışından öğrenci gelmesi(%23.08),
3. Bazı velilerin eğitime ilgisizliği ve duyarsızlığı(% 15.38),
4. Velilerin eğitim ve kültür seviyesinin düşük olması(% 12.82).

### **6.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın ikinci alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen okul fiziki yapıları ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin %73.33’üne, öğretmenlerin %63.33’üne göre; okullarının fiziki yapıları yeterli değildir. Yöneticilerin %78.33’üne, öğretmenlerin %58.89’üne göre; okullarının var olan fiziki yapıları ve imkânları etkili kullanılmamaktadır (Tablo 8). MEB (2009), 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planında, sınıf mevcutlarının fazlalığını, ikili öğretimin ve birleştirilmiş sınıf uygulamalarının devam etmesini, okulların fiziki kapasitelerinin yetersizliğinden kaynaklanan zayıf yönler olduğunu belirtmiştir.

Bu zayıf yönlerin giderilebilmesi için, yöneticilere ve öğretmenlere göre; yeni okul binaları yapılmalı, okul binaları çağın gerekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda planlanmalı, inşa edilmeli ve eski tip bina yapısından vazgeçilmelidir. Okul binası yapılması düşünülen alan daha büyük olmalı, okul bahçesi geniş olmalıdır. Her okulda mutlaka ihtiyaçları karşılayabilecek kapalı spor salonu, çok amaçlı salon bulunmalıdır. Kantinin şartları iyileştirilmeli, iyi bir havalandırma sistemi olmalı ve kantinde öğrencilerin rahatça oturabilecekleri ve dinlenebilecekleri alanlar olmalıdır. Uygulama sınıflarının ve laboratuvarların sayısı artırılmalı, derslik sistemine geçilmelidir (Tablo 9,10).

Gök ve Gürol (2002)'un araştırmasında, okullardaki fiziki birimlerin kapasitelerinin üzerinde kullanıldığı, öğrenciler dışında toplumun başka kesimleri tarafından çok az kullanıldığı ve okul bina ve birimlerinin ergonomik kullanımına önem verilmediği, bina ve fiziki mekân yetersizliğinin giderilebilmesi için alternatif çözüm yollarının geliştirilmediği saptanmıştır. Gültekin (1997) fiziki yetersizliğin giderilmesi için, çok amaçlı salon, kapalı spor salonu ve oyun alanları gibi fiziki mekânların yakın okullarla ortak kullanılmasını önermiştir (Akt. Gök ve Gürol, 2002: 267).

Eğitim Bilimleri Bakış Açısıyla Eğitimin Güncel Sorunları ve Çözüm Önerileri (2004) çalıştayında, okulların fiziki koşullarının uygunsuzluğunun; ikili öğretimin, kalabalık sınıfların ve birleştirilmiş sınıfların ortaya çıkmasına neden olduğunu, bununda eğitim ve öğretimde verimsizliğe neden olduğu belirtilmiştir. Aynı çalıştayda, bir eğitim kurumunun açılabilmesi için fiziki koşullar, araç gereçler ve laboratuvarlar gibi özellikleri açısından uygunluğunun iyi denetlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

17. Milli Eğitim Şurasında (2006), okulların fiziki yapılarından kaynaklanan sorunlara değinilmiş, fiziki yapı yetersizliklerinin giderilmesi için okullara mali destek sağlanması, özel kurum ve kuruluşların fiziki ortamlarından ve imkânlarından yaşam boyu öğrenme etkinlikleri kapsamında faydalanılması önerilmiştir.

Okul fiziki yapılarının etkili kullanılabilmesi için, yöneticilere ve öğretmenlere göre; araç, gereç ve teknolojik cihazlar yeterli olmalı, sınıf öğrenci sayıları azaltılmalı, tüm öğretmen ve öğrencilerin faydalanabileceği şekilde planlama yapılmalı, okul personeli eğitilmeli, bilinçlendirilmeli ve istekli olmalıdır. Okul yönetimi alanında iyi yetişmiş olmalı, var olan araç ve gereçlerin etkili kullanıma yönelik tutumu ve desteği olmalı, bu konuda

denetim görevini yerine getirmelidir. Yapılan binalar bölgenin iklim şartları göz önünde bulundurularak inşa edilmeli, okul binasını tasarlayan mimar ve mühendislerin bu konuda yeterli olması sağlanmalı, okul yapımlarında öğretmen ve yöneticilerin görüşleri alınmalıdır (Tablo 15,16).

### 6.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, ders araç ve gereçleri ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin %61.67’sine, öğretmenlerin %58.15’ine göre; okullarında kullanılan ders araç ve gereçleri yeterli değildir. Bununla birlikte, yöneticilerin %66.67’sine, öğretmenlerin %75.19’una göre; var olan ders araç ve gereçleri etkili kullanılmamaktadır (Tablo 13).

Yetersiz olan ders araç ve gereçlerinin temini için, yöneticilere ve öğretmenlere göre; MEB yerinde ihtiyaç tespiti yapıp, eksiklikleri gidermeli veya okullara bütçe ayırmalıdır. Okul aile işbirliği, veli desteği olmalı, okul aile birliği etkili olmalıdır. Bağış için gerekli kişi ve kurumlara başvurulmalı, yerel yönetimlerin, hayırsever kişi ve kuruluşların desteği için okul çevre işbirliği artırılmalıdır. Okullar arası işbirliği yapılmalı, fazla olan araç gereçler tespit edilip ihtiyacı olan okullara dağıtılmalıdır. Araç gereç temini için ekonomik getirisi olacak faaliyetler düzenlenmeli, bu konuda öğretmenler ve öğrenciler motive edilmelidir (Tablo 14,15).

Fidan (2008) araştırmasında, öğretmenlerin derslerinde ihtiyaç duydukları araç ve gereçlerin okullarında bulunup bulunmaması ile ilgili olarak, öğretmenin çalıştığı okulun, okul aile birliğinin ve öğrenci velilerinin sosyo-ekonomik yapılarına göre araç ve gereç mevcudiyetinin değiştiğini, bununla birlikte öğretmenlerin çoğunun yeterli miktarda araç ve gerece sahip olmadığını belirttiğini ifade etmiştir.

Ders araç ve gereç ihtiyacını gidermek için, okullarda her bransa özel derslikler oluşturulup, bu derslikler branş öğretmenlerinin ihtiyaç duyduğu öğretim araç gereçleri ile donatılmalıdır. Derslerini kendilerine özel dersliklerde işleyen öğretmenler, ihtiyaç duydukları

anda bu öğretim araç gereçlerini rahatlıkla kullanabilme imkânına sahip olmalıdırlar (Karaca, 2011: 143).

Yamak (2008) araştırmasında, okulların araç ve gereç eksikliğinden kaynaklanan sorunlarının olduğunu, araç gereç temini konusunda özel okulların sorun yaşamadığını, kalabalık sınıflarda araç ve gereçlerin daha çabuk yıprandığını ve kısa sürede bakım ve onarıma ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Buna dayanarak ekonomik gücü olan okulların araç ve gereç temini konusunda sorun yaşamadığı söylenebilir. Orta öğretim kurumlarına çeşitli ihtiyaçlar için verilen ödeneklerin benzeri, ilköğretim okulları içinde verildiği takdirde araç ve gereç temini konusunda ihtiyaçların büyük bir oranda giderilebileceği söylenebilir.

Adıgüzel (2010)'e göre; tüm ilköğretim okulları görsel-işitsel öğretim teknolojileri açısından tam olarak donatılmalı ve bunun için okullarda yeterli miktarda bütçe oluşturulmalıdır. Öğretmenler yeni öğretim teknolojilerini öğretme-öğrenme sürecinde etkin olarak kullanabilmeleri için alandaki gelişmeler doğrultusunda düzenli olarak hizmetiçi eğitime tabi tutulmalıdır. Öğretme-öğrenme sürecinde öğretim teknolojilerin kullanımında ortaya çıkabilecek sorunları giderecek yeterli sayıda teknik eleman bulunmalıdır.

Dengiz ve Yılmaz (2004)'a göre; okuma ve kütüphane kullanma alışkanlıklarına ilişkin alt yapının koşulu sayılabilecek okul kütüphaneleri kurulmalı, var olanların eksiklikleri giderilmeli ve bu kurumlarda mutlaka kütüphaneciler çalıştırılmalıdır. Böylece, öncelikle öğretmenlerin okuma ve kütüphane kullanma alışkanlıklarına yönelik olarak dile getirdikleri öğretim programlarının bu alışkanlıklar açısından uygulanabilme sorunu da çözümlenmiş olacaktır. Var olan okul kütüphaneleri uluslararası standartlar düzeyinde güçlendirilmeden ve kütüphanesi bulunmayan okullara bu nitelikte kütüphaneler kurulmadan öğretim programlarının istenilen amaçlara ulaşması olanaklı görünmemektedir.

Öğretmen ve okul idarecileri, okul kütüphanelerinde ve sınıf kitaplıklarında bulunan başvuru kaynaklarının ve sınavlara yönelik kitaplarla şiir, roman, hikâye vb. kitapların az olduğunu belirtmişlerdir. Buna dayanarak, kütüphanelerde başvuru kaynakları, eğitime yönelik ve sınavlara yönelik kitapların sayısı artırılmalı, sınıf kitaplıklarında seviyeye uygun kitaplar bulundurulmalı, okul ve sınıf kitaplıkları mutlaka güncelleştirilmelidir (Şahin, İşcan ve Maden, 2009: 195).

Var olan ders araç ve gereçlerin etkili kullanılabilmesi için; yönetici ve öğretmenler istekli duyarlı olmalı, araç gereç kullanmanın faydasına inanmalı, bu konuda hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Fiziki ve teknolojik altyapı uygun hale getirilmeli, derslikler araç gereç kullanıma hazır olacak şekilde düzenlenmelidir. Araç gereç seçimi yapılırken, çağın ihtiyaçlarına, öğrencilerin hazır bulunuşluklarına ve kazanımlara uygun olmasına dikkat edilmeli, var olan araç gereçler kullanım ömrünü tamamlamadan mümkün olduğunca kullanılmalıdır. Araç gereç kullanırken özenli davranılmalı, iyi muhafaza edilmeli fakat bozulur, kırılır endişesi yaşanmamalıdır. Okul yönetimi araç gereç kullanımını destekleyici tavır sergilemeli, tüm öğrencilerin kullanımına açık olmalı, yaparak yaşayarak öğrenmeleri sağlanmalıdır. Yeterli araç gerecin olmadığı durumlarda, ders programları araç gereçlerin tüm öğretmenler tarafından kullanabileceği şekilde ayarlanmalı bu konuda yönetici öğretmen işbirliği sağlanmalıdır (Tablo 16, 17).

Öğretmen kılavuz kitabı, ders kitabı ve öğrenci çalışma kitabı, öğretmenlerin ve öğrencilerin kolayca anlayabileceği düzeyde olmalı ve amaca uygun kaliteli etkinlikler içermelidir. Sınıflardaki materyal eksiklikleri giderilerek tüm öğrencilerin materyalleri kullanabilmeleri için uygun ortamlar yaratılmalıdır. Derslerde uygulanacak etkinliklerin hazırlanmasında seviye farklılıkları ve eldeki araç gereç ve teknolojik cihazlar dikkate alınmalı, her öğrenciye uygun çalışma ortamı hazırlanmalıdır (Kalender, 2006: 160).

#### **6.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın dördüncü alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin %48.33'üne, öğretmenlerin %70'ine göre, okullarında düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler yeterli değildir. Yöneticilerin %56.67'sine, öğretmenlerin %74.07'sine göre; düzenlenen sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler etkili olmamakta veya amacına ulaşmamaktadır.



Öğrencilerin ders dışı etkinlikleri tercih etme nedenleri; bir bütün olarak kişilik gelişimine katkı sağlaması, liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, boş zamanın verimli olarak değerlendirilmesi, uygulamalı olarak demokrasi bilincinin kazanılması, ileride yapılacak mesleğin seçilmesi, formal derslere katkı sağlaması ve okul kültürünün algılanması gibi sıralanabilir (Köse, 2004).

Ders dışı etkinliklerin istenen seviyede olmamasının bir çok nedeni vardır. Bunların içerisinde ailenin önemi büyüktür. Köse (2004) araştırmasında, ders dışı etkinliklere katılmayan öğrencilerin, katılmama nedenlerini en yüksek oranda ailelerinin istememesi olarak belirtmişlerdir. Aslan ve Cansever (2007)'in, okuldaki sosyal etkinliklere katılımında ebeveyn, çocuk etkileşiminin kültürlerarası farklılığını belirlemeye çalıştığı araştırmalarında; Hollanda ve Türkiye örneklemini kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda çocuğun okuldaki sosyal etkinliklere katılımında ebeveyn ile etkileşimin, etkinliklere katılımı destekleyici yönde olduğu; ancak, Türk ailelerinin bu konuyu daha çok okulun sorumluluğuna bıraktığı; Hollandalı ailelerin ise, bunu öncelikli sorumlulukları olarak düşündükleri aile içi boş zaman değerlendirme etkinlikleriyle yönlendirdikleri ve okulda destekledikleri belirlenmiştir.

İlköğretim okullarında sportif faaliyetlerin büyük ölçüde gerçekleştirilebildiği zamanlar beden eğitimi dersleridir. Taşmektepligil, Yılmaz, İmamoğlu ve Kılıçgil (2006) 'in birlikte yapmış oldukları “İlköğretim Okullarında Beden Eğitimi Ders Hedeflerinin Gerçekleşme Düzeyi”, adlı çalışmalarında; okullardaki haftalık beden eğitimi ders süresinin, dersle ilgili genel ve özel amaçlara ulaşabilmek için yeterli olmadığı, okullarda yeterli tesis ve malzeme bulunmadığı, okul yönetimlerinin yeterli desteği olmadığı saptanmıştır.

Sosyal kültürel ve sportif faaliyetlere katılımın artırılması için; fiziki alanlar ve tesisler oluşturulmalı, var olanlar uygun hale getirilmelidir. Okullarda yapılacak etkinlikler için araç, gereç ve malzeme desteği sağlanmalı, masraflar için ödenek ayrılmalıdır. Başarının sadece akademik başarı ile sınırlı olmadığı, öğretmenler ve veliler tarafından iyi anlaşılmalı ve bu konuda öğrenciler bilinçlendirilmelidir. Öğrencilerin ilgi ve istekleri dikkate alınmalı, okul yönetimi sosyal kültürel ve sportif faaliyetleri destekleyici tutum ve davranış sergilemeli, veliler bilinçlendirilerek ders dışı etkinliklere katılan öğrencilerin ders başarısı düşer kaygısı giderilmelidir. Öğretmenler için teşvik edici önlemler alınmalı, faaliyetlere katılan başarılı öğrenciler ödüllendirilmelidir. Yıl içerisinde planlanan programlar ve etkinlikler takip edilmeli, ulusal ve il düzeyinde proje, yarışma ve faaliyetlere katılım artırılmalıdır. Yapılan ve

yapılacak faaliyetler yeterince duyurulmalı, anlatılmalı, bu konuda iletişim imkânlarından faydalanılmalıdır. Kariyer günleri düzenlenerek, alanında uzman, rol model olabilecek kişiler davet edilmeli, öğrencilere örnek teşkil etmesi sağlanmalıdır. Yapılacak faaliyetlerde kırtasiyecilik ve bürokrasi azaltılmalıdır (Tablo 19, 20).

### 6.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın beşinci alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, insan kaynakları ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin %30’ una, öğretmenlerin %24.44’ üne göre; okullarının insan kaynakları yeterli değildir. Yöneticilerin %38.33’üne, öğretmenlerin %34.81’ine göre; okullarının insan kaynakları etkili kullanılmıyor. Yöneticilerin %8.33’üne, öğretmenlerin %10.37’sine göre; okullarının insan kaynağı yeterli olmakla birlikte, bu insan kaynağı etkili kullanılmamaktadır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin algılarına göre; Malatya merkeze bağlı ilköğretim okullarının çoğu, okullarının insan kaynağının yeterli olduğunu düşünmektedir. Ancak stratejik planların da hizmetli sayısının yetersiz olduğunu, rehber öğretmenlerinin bulunmadığını veya yeterli olmadığını belirtmektedirler.

Kulu (2008)’nun “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Sürecinde Karşılaştığı Güçlükler” adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin %71.4’ü, personel sayısını yetersiz görmekte ve bu yetersizlikten dolayı güçlük yaşadığını belirtmektedir. Korkmaz (2005)’a göre; devlete bağlı ilköğretim okullarında en önemli problemlerden birisi; okulların öğrencilerine temiz bir çevre ve hijyenik ortam sağlamada ciddi sıkıntılar yaşamalarıdır. Bazı okulların temizlik işlerini yapacak hizmetlisi ya hiç yok ya da yetersizdir. Bu durumlarda okulun ekonomik durumu iyi ise dışarıdan hizmetli alımı ile bu ihtiyacı giderebilmektedir. Bunun tersi durumlarda ise okulu öğretmenler ve öğrenciler temizlemek zorunda kalmaktadır. Öğrencilerin okullarını temiz tutmaları ve öğrencilere temizlik bilincinin verilmesi adına okulun bahçesi gibi bazı bölümler öğrenciler tarafından temizlenebilir. Örneğin; Tekışık

(2006) Japonyadaki okullarda hizmetli bulunmamakta, okulların temizliği öğretmen ve öğrenciler tarafından yapılmaktadır (Akt. B. Kıral ve E. Kıral, 2009: 62).

Okullarda hizmetli kadrosunda çalışanların sayısı yeterli olsa bile, çoğu okulda hizmetliler üzerine düşen görevleri tam olarak yapmamakta veya hizmetlilerden istenilen verim alınamamaktadır. Bu sorunun çözümü için, okullara bütçe ayrılmalı, bu alandaki ve benzeri (teknik personel, güvenlik görevlisi, kütüphane görevlisi, gece bekçisi, sağlık personeli) alanlarda hizmet alımı yolu ile insan kaynağı ihtiyacı giderilmelidir.

Öğrenci merkezli eğitim-öğretim modellerinin hayata geçmesiyle birlikte, eğitim sistemimizde rehber öğretmen ihtiyacı da hızla artmıştır. Üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olanların sayısının bu ihtiyaca tam olarak cevap veremediği gerekçesiyle, Millî Eğitim Bakanlığı, Eğitim Fakültelerinin Eğitim Bilimlerindeki diğer alanlarından (Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimde Ölçme Değerlendirme vb.) ve Fen Edebiyat Fakültelerinin bazı bölümlerinden (Psikoloji, Sosyoloji, Felsefe vb.) mezun olanları da rehber öğretmen olarak atayarak bu ihtiyacı karşılamayı planlamıştır (Güçlü ve Zaman, 2011: 542). Rehber öğretmen ihtiyacı ülke genelinde büyük bir oranda karşılanmış olsa da, rehber öğretmenlik hala en çok ihtiyaç duyulan branşlar arasında yer almaktadır. MEB Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin (2012) basın açıklamasına göre; önümüzdeki yıllarda en çok ihtiyaç duyulacak branşlar arasında rehber öğretmenlik ilk sıradadır. Üniversiteler bu ihtiyacı göz önünde bulundurarak, plan ve program yapmalı. İhtiyaç duyulan alanlardan mezun olan öğretmen adayları bir an önce atanmalıdır.

İleride ihtiyaç duyulabilecek branşlar için, ilgili kurumlar tarafından uzun vadeli insan kaynağı planlaması yapılmalı, yapılacak işin amacına uygun personel ataması yapılmalı, atanan yönetici ve öğretmenlerin yetenek ve kabiliyetlerine göre sorumluluk verilmeli, görev tanımı net olmalı, verilen görevler eşit ve adil olmalıdır (Tablo 24, 25).

Toplumun ihtiyaçlarının gelişen bilim ve teknolojiye bağlı olarak değişmesi, öğretmenleri bu değişime ayak uydurmada zorunlu hale getirmiştir. Çağdaş eğitim sisteminin hedefi; bilgiye ulaşma yollarını araştıran, öğrendiği bilgiyi nerede ve nasıl kullanacağını bilen, eleştirel düşünceye sahip bireyler yetiştirmektir. Bu da gelişen bilim ve teknolojiye bağlı olarak kendini daima yenileyen nitelikli öğretmenlerle mümkündür (Yılmaz, 2007).

İlköğretim okullarında insan kaynağının niteliğini ve etkililiğini artırmak, eğitim çalışanlarının kendisini geliştirmesi ve çağın gerekleri doğrultusunda yetiştirmesi için; okullara bütçe ayrılmalı, kariyer basamakları gibi teşvik sistemi kurulmalıdır. Performansa dayalı ücretlendirme ve ödül sistemi olmalı, personelin ekonomik ve özlük hakları günün şartlarına uygun olmalıdır. Okul yönetimi çalışanlarının moral ve motivasyonlarını yüksek tutmalı, rahat ve güvenilir çalışma ortamları sağlamalıdır. Çalışanların ideolojik görüşü ve inancına göre muamele yapılmamalı, tarafsızlık ve fırsat eşitliği sağlanmalıdır. Üniversitelerdeki eğitim kalitesi artırılmalı, öğretmen yetiştirme politikaları yeniden gözden geçirilmelidir. Eğitim yönetimi alanında lisans bölümleri açılmalı, yönetici ve öğretmen atamalarında ölçme yöntemi etkili hale getirilmeli, yöneticiler ve öğretmenler belirli aralıklarla sınava tabi tutulmalı, tüm personel belirli aralıklarla rotasyona tabi olmalıdır. Denetimler daha işlevsel ve objektif olmalı ve etkin çalışmalıdır. Adalet duygusu ön planda olmalı, ödül ve ceza sistemi geciktirilmeden uygulanmalıdır (Tablo 26, 27).

Bir eğitim ortamında veya herhangi bir alanda başarının ön koşulu çalışanların işini sevmesidir. Çalışanların işini sevebilmesi içinde çalışma ortamı huzurlu ve güvenli olmalıdır. Okulun amaç ve hedefleri insan merkezli yaklaşımı esas alınarak belirlenmeli, farklılıklar desteklenmeli ve iyi yönetilmelidir. Okulda demokratik bir ortam olmalı, çalışanların duygu ve düşüncelerine değer verilmeli, okul katılımcı yönetim anlayışıyla yönetilmelidir. Çalışanlar arası iletişim kanallarının güçlendirilmesi için, çeşitli sosyal kültürel ve sportif faaliyetler düzenlenmeli, çalışanlar arasında saygı, sevgi, hoşgörü, iyi niyet hâkim olmalıdır (Tablo 26, 27).

#### **6.1.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar**

Araştırmanın altıncı alt problemi, “İlköğretim okullarının stratejik planlarında belirtilen, okul çevre ilişkileri ile ilgili zayıf yönlerin giderilmesine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?”, şeklinde ifade edilmişti. Araştırmanın bu alt problemi kapsamında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin %60'ına, öğretmenlerin %57.04'üne göre; okul çevre ilişkileri yeterli değildir. Yöneticilerin %70'ine, öğretmenlerin %60.37'sine göre; okul çevre ilişkileri etkili değildir. Yöneticilerin %10'u, öğretmenlerin %3.70'i, okul çevre ilişkilerinin yeterli olduğunu ancak etkili olmadığını düşünmektedir.

İlköğretim okullarının paydaşların ve ilişki içerisinde olabileceği kurum ve kuruluşların çok fazla olmasına rağmen, okul çevre ilişkileri denildiğinde akla ilk gelen okul veli ilişkileri olmaktadır. Ülkemizde okul-çevre ilişkilerini konu alan sınırlı düzeyde araştırmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaların büyük bir çoğunluğu, okul-aile işbirliğine yönelik çalışmalardır. Okul-çevre ilişkileri denilince, okul toplumunu da içine alan daha geniş bir ilişkiler ağı akla gelmelidir (Gül, 2009). Eğitimin başarısında, ailenin önemi ve etkisi düşünüldüğünde bunun böyle olması normaldir. Çelenk (2003)'e göre; eğitim açısından destekleyici bir tutum içinde bulunan ailelerden gelen çocukların okul başarıları daha yüksektir. Aile bakım, şefkat ve korumasının okul başarısının yükselmesinde önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Okul ile ortak program üzerinde görüş birliği sağlayarak düzenli iletişim içinde bulunan, bu ortak anlayış içinde çocuğuna eğitim desteği sağlayan velilerin çocuklarının okul başarılarının daha da yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ancak ilköğretim okullarının çoğunda okul veli işbirliği istenen düzeyde değildir. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte, velilerin eğitim ve kültür seviyesinin düşük olması ve eğitime olan ilgisinin ilk sıralarda sayılabilir (Tablo 7). Erdoğan ve Demirkasımoğlu (2010), Gökçe (2000)'nin araştırmalarına göre; yöneticiler ve öğretmenler ailelerin eğitim sürecine katılımının gereği konusunda hemfikirdir. Ailelerin çoğunun eğitim sürecine katılım konusunda isteksiz ve pasif olduğu görülmektedir. Okul aile işbirliğinin engelleri arasında ilk başta ailelerin ve eğitimcilerin olumsuz tavırları yer almaktadır. Okullarda aile katılımını engelleyen etkenlerin giderilmesine veya katılımı artırmaya yönelik çalışmaların yeterince yapılmadığı anlaşılmaktadır (Erdoğan ve Demirkasımoğlu, 2010).

İlköğretim okullarında okul çevre ilişkilerinin artırılabilmesi için; veli toplantılarının sıklığı artırılmalı, velilere ve çevreye yönelik kurs, seminer vb. etkinlikler düzenlenmelidir. Okulda yapılan etkinlikler çevreye duyurulmalı, okul personeli sık sık çevresindeki kişi ve kuruluşları ziyaret etmeli, okullar halka açılarak velilerin ve çevre sakinlerinin okula çekinmeden gelebilmesi sağlanmalıdır. Okullar hayat olsun gibi benzeri projeler artırılarak, okulun imkân ve tesislerinden tüm çevrenin faydalanabilmesi sağlanmalıdır (Tablo 29, 30).

Gökçe (2000)'nin araştırmasında, okul çevre işbirliği için okul yönetimine öğrenci velilerinin aktif olarak katılması, okul etkinliklerinin velilerle birlikte planlanarak çevreye yönelik hale getirilmesi ve yönetici, öğretmen ve velilerle işbirliğini geliştirecek nitelikte kurs, seminer vb. etkinliklerin düzenlenmesi önerilmektedir.

Okulda okul-çevre ilişkilerini koordine edecek bir komisyon kurulmalı, çevre ile ortak yapılabilecek etkinlikler planlanmalı, okul rehberlik servisi daha etkin çalışmalıdır. Okul çevre ilişkileri maddi temele dayanmamalı, okulun halkın gözündeki olumlu imajı korunmalıdır (Tablo 29, 30). Velilerin öğrencinin okul başarısına yapabilecekleri olumlu katkıdan azami ölçüde yararlanabilmelerini sağlayabilmek amacıyla, okula farklı kaynaklardan finansal destek sağlanmalı, bu ilişkiler çerçevesinde velilerden para alınması söz konusu olmamalıdır (Çelenk, 2003).

Okul çevre ilişkilerinin etkili olabilmesi için; çevrenin okul hakkında düşünceleri tespit edilmeli, bu yönde çalışmalar yapılmalı, ilişkiler sadece okulun bulunduğu alanla sınırlandırılmamalı, ilişki içerisinde olunacak kişi ve kuruluşların eğitim ile ilgili olmasına özen gösterilmeli, politik ve ideolojik ilişkilerden kaçınılmalıdır. Okul çevre ilişkilerinin önemine inanan yönetici ve öğretmenler olmalı, bu konuda tüm personel sorumluluk almalı, personel arasında işbirliği ve dayanışma olmalı, ilişkiler planlı ve devamlı olmalıdır. Okulun çevresindeki kişi ve kuruluşların görüşlerine önem verilmeli, velilerin sorumluluk alması sağlanmalıdır (Tablo 31).

Okul aile birliği etkili çalışmalı, okul aile birliği üyelerinin seçiminde, başkan ve üyeler görev ve sorumlulukları konusunda bilinçlendirilmeli. Sorumluluk alacak kişilerin bu görevi yerine getirip getirmeyeceği konusunda kendisini sorgulaması sağlanmalıdır. Başkan ve üyeler toplum içerisinde saygınlığı olan, sosyal ilişkileri güçlü olan kişiler arasından seçilmeli. Tezcan (2006)'a göre; okul aile birliğinin işleyişi ve okul-çevre ilişkilerindeki rolü yasal çerçeveler içerisinde yeniden düzenlenmelidir.

Okulun finansal kaynak yetersizliğinden kaynaklı sorunların çözümü için, yerel yönetimlerle iyi ilişkiler içerisinde olmalı, esnaf ziyaretleri yapılmalı ve yardım dernekleri ile irtibat kurulmalıdır (Tablo 32). Okulda yapılacak müsamere, kermes ve kutlamalarda okul çevresindekilere aktif roller verilmeli, çevredekilerin bilgi ve becerilerini aktarabilecekleri konferans ve seminerler düzenlenmelidir (Tezcan, 2006: 144).

İlköğretim okullarının yaşadığı sorunlardan biriside, adrese dayalı kayıt sistemi dışından öğrencilerin kayıt edilmek istenmesidir. Adrese dayalı kayıt sistemi, kişilerin yerleşim yerlerine göre nüfus bilgilerinin güncel olarak tutulduğu, nüfus hareketlerinin her an izlenebildiği, kişilerin TC kimlik numaralarına göre ikamet adreslerinin eşleştirildiği bir kayıt sistemidir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2013). Günümüzde ilköğretime başlayacak her öğrencinin kaydı, bu sistem sayesinde otomatik olarak yapılmaktadır. Bu sistemin amacı her öğrencinin, ikamet ettiği bölgeye en yakın ilköğretim okuluna gitmesidir. Ancak okullarda ki eğitim kalitesinin farklı olması nedeniyle ve ailelerin çocuklarının daha iyi eğitim alabilmesi amacıyla, özellikle kırsal bölgelerden merkezi okullara kayıt etmek istemektedirler. Bu durum hem aileyi, hem de okul yöneticilerini zor durumda bırakmaktadır. Aileler servis masrafı ve benzeri harcamalarla daha fazla yük altına girmekte, sınıf öğrenci sayılarının artmasıyla öğretmenler sınıf yönetiminde, yöneticiler okul yönetiminde daha fazla zorlanmaktadır. Bu sorunun giderilebilmesi için tüm devlet okullarındaki kalite farkı en aza indirilmeli, dezavantajlı bölge okullarını cazip hale getirecek önlemler alınmalıdır.

İlköğretim okullarının zayıf yönlerinin veya sorunlarının giderilmesi için çözüm önerisi sunabilecek kişiler kuşkusuz uygulamanın içerisinde yer alan okul yönetici ve öğretmenlerdir. Nitekim yapılan çalışmada birçok konuda okulların zayıf yönleri ve sorunları tespit edilmiş ve çok fazla çözüm önerisi sunulmuştur. Çözüm önerilerin birçoğunda genel olarak aynı çözüm önerisi sunulmasına rağmen, bazı konularda yöneticiler ve öğretmenler hem kendi aralarında, hem de karşılıklı olarak fikir ayrılığına düşmüştür. Örneğin bazı yöneticiler ve öğretmenler, tüm okulların ikili öğretime geçerek okulların tam kapasite kullanılması gerektiğini savunurken, bazıları fiziki yapıların etkili kullanılması, sosyal kültürel ve sportif faaliyetlerin artırılması için normal eğitimin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir başka örnekte, bazı yönetici ve öğretmenler, okullarda görev yapan tüm personelin kadrolu olması gerektiğini, özlük haklarındaki bu güvencenin çalışanların verimini artıracığını düşünmektedir. Bazı yönetici ve öğretmenler ise, tüm personelin sözleşmeli olması gerektiğini, iş güvencesinin insanları rehavete sürüklediğini, kadrolu çalışanların işlerini iyi yapmadığını ve kendilerini geliştirmediklerini ifade etmişlerdir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere, sorunların veya zayıf yönlerin giderilebilmesi adına aynı şeyleri söylememiz mümkün değildir. Ancak eğitim alanında çalışan yönetici ve öğretmenlerin çoğunluğun bu konularda neler söylediğine ve yapılan bilimsel çalışmaların önerilerine kulak vermek gerekmektedir.

Okulun fiziki yapısından kaynaklanan zayıf yönler için çözüm önerilerinde, okul fiziki kaynaklarının etkili kullanılmasıyla alakalı olarak bazı yönetici ve öğretmenler ikili öğretime geçip okulun tam kapasite kullanılması gerektiğini söylerken, bazıları okulların normal eğitime geçip, okulların ders saatleri dışında sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif amaçlı faaliyetler için kullanılması gerektiğini ifade etmiştir.

İnsan kaynaklarının yeterli ve etkili olmasına dair çözüm önerilerinde, yöneticilerin ve öğretmenlerin bir bölümü kadrolu personel istihdamından vazgeçilmesi gerektiğini ifade ederken, bir bölümü de ücretli ve sözleşmeli öğretmenlik gibi uygulamalardan vazgeçilmesini, tüm personelin kadrolu olması gerektiğini, çalışma şartlarının rahat ve güvenilir olması gerektiğini ifade etmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin beş farklı temaya dair çözüm önerilerinde her bir temanın yeterli ve etkili olması için ifade ettikleri çözüm önerilerinin birbirinden bağımsız olmadığı ve birbirini etkilediği görülmüştür. Örneğin, fiziki yapının etkili kullanılabilmesi için; ders araç ve gereçlerinin yeterli olması, insan kaynaklarının yeterli ve etkili olması, sosyal kültürel ve sportif faaliyetlere yeteri kadar zaman ayrılması ve okul kaynaklarının okul çevresi tarafından da kullanılması gerektiği ifade edilmiştir. Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılması ve etkili olabilmesi için; okulun fiziki yapısının uygun ve yeterli olması, yeterli araç gereç ve malzemenin olması, insan kaynağının yeterli ve etkili olması, velilerin bu faaliyetleri destekleyici tutum ve tavır sergilemesi gerektiği ifade edilmiştir. Okul çevre ilişkilerinin yeterli ve etkili olabilmesi için; okul fiziki yapısının yeterli olması, okuldaki araç ve gereçlerin halkın kullanımına açılmış olması ve okulun insan kaynaklarının tavır ve tutumlarının olumlu olması gerektiği ifade edilmiştir.

Okulun bir sistem olduğu düşünüldüğünde sistemin bir parçasındaki eksiklik veya aksaklık tüm sistemi etkileyebileceği için, herhangi bir zayıf yönün veya sorunun giderilebilmesi için önerilecek çözüm önerilerinin, sistem yaklaşımı gibi kuramsal bir temele dayanıp, okulun girdilerini, süreçlerini ve çıktılarını temele alan bütüncül bir çözüm önerisi geliştirilebilir.



## 6.2. Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgulardan hareketle araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

### 6.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Her okula veya birkaç okulun ortak kullanabileceğı, kapalı spor salonu ve çok amaçlı salon yapılmalıdır.
- Okula ayrılan alan daha büyük olmalı, okul bahçesi geniş olmalıdır.
- Okul binaları çağın gerekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda inşa edilmeli, eski tip bina yapısından vazgeçilmelidir.
- Sınıf öğrenci sayıları uluslar arası standartlara uygun hale getirilmelidir.
- Okulların ders araç ve gereçleri gibi, çeşitli ihtiyaçları ve giderleri için her okula bütçe ayrılmalıdır.
- Sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler artırılmalı, okul yönetimi, öğretmen ve veliler bu faaliyetleri desteklemelidir.
- Araştırmada ifade edilen beş temaya ilişkin hizmet içi eğitimlerin sayısı ve niteliğı artırılmalıdır.
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin başarısı için teşvik edici sistemler kurulmalıdır.
- Etkili insan kaynağı planlaması yapılmalı. İhtiyaç duyulan alanlarda atamalar yapılmalıdır.
- Öğretmen ve yönetici atamalarında ölçme yöntemi etkili hale getirilmeli, amaca dönük ve donanımlı personel istihdam edilmesi sağlanmalıdır.

- Okullarda ihtiyaç duyulan yeterli sayıda ve nitelikli hizmetli istihdam edilmeli, ihtiyaç duyulan alanlarda hizmet alımı yoluyla insan kaynağı ihtiyacının giderilebilmesi sağlanmalıdır.
- Okul personeli arasındaki iletişim kanallarını güçlendirecek, işbirliği ve dayanışmanın artmasını sağlayacak etkinlikler düzenlenmelidir.
- Velilere yönelik kurs, seminer vb. etkinlikler düzenlenerek velilerin daha bilinçli olması sağlanmalıdır.
- Kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütleri ile ortak etkinlikler düzenlenmeli, işbirliği ve dayanışma artırılmalıdır.
- Okulun çevresi ile etkileşimi planlı ve devamlı olmalıdır.

### **6.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- İlköğretim okullarının stratejik planlarının GZFT analizlerinde belirttiği tehditler araştırılıp, çözüm önerisi geliştirilebilir.
- Bu araştırmanın benzerinin, farklı illerde ve daha büyük örnekleme yapılması bulguların daha detaylı, çözüm önerilerinin de daha kapsamlı olması sağlanabilir.
- Aynı araştırma özel ilköğretim okulları içinde yapılarak, özel okulların ne gibi zayıf yönleri olduğu saptanıp, devlet okullarıyla karşılaştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırmanın benzeri farklı eğitim kademesindeki okullarda yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ada, S. ve Baysal, Z. N. (2010). *Türk eğitim sistemi ve etkili okul yönetimi*. (1. basım). Ankara: Pegem Akademi
- Adem, M. (2008). *Eğitim planlaması*. (4. basım). Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Adıgüzel, A. (2010). İlköğretim okullarında öğretim teknolojilerinin durumu ve sınıf öğretmenlerinin bu teknolojileri kullanma düzeyleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 1-17.
- Algan, H. ve Uslu, C. (2009). İlköğretim okul bahçelerinin tasarlanmasına paydaş katılımı: Adana örneği. *Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 22(2), 129-140.
- Alkan, C. (1998). *Eğitim teknolojisi*. (6. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24.
- Akbaşı, S. (2010). Öğrenme ve öğretme sürecinin yönetimi. C. Gülşen(Editör). *Kuram ve Uygulamada Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akçay, C. (2006). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akdeniz, A. R. ve Küçük, M. (2011). *Eğitim bilimine giriş*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. (Yenilenmiş 2. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, A. Y. (2007). *Ortaöğretim kurumlarında beden eğitimi ve spor etkinliklerinin, sosyalleşme süreci ve şahsiyetin oluşmasında katkısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.
- Akpınar, Y. (1999). *Bilgisayar destekli öğretim ve uygulamalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akyol, T. (2011). *Resmi ilköğretim okulu sınıf öğretmenlerinin okulların fiziki durumu konusundaki görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, (2004). *Eğitim bilimleri bakış açısıyla eğitimin güncel sorunları ve çözüm önerileri(10-11 Şubat)*. Yayın no:194.

- Arslan, B. (2006). *Ailenin sosyo-demografik özelliklerinin çocuğun okuldaki sosyal etkinliklere katılımına etkisi:türkiye ve hollanda'daki ilköğretim 5. sınıf öğrencileri üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Arvasi, S. A. (2008). *Eğitim Sosyolojisi*. İstanbul: Bilgeoğuz Yayınları.
- Aslan, M. F. (2002). *Kocaeli bölgesi ilköğretim okullarında okuyan öğrencilerin spora yönelmelerinde ailenin, beden eğitimi öğretmeni ve çevrenin etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Programı, Kocaeli.
- Aslan, M., Özer, N. ve Ağıroğlu Bakır, A. (2009). Okul kültürüne ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *İlköğretim Online*, 8(1), 268-281.
- Aslan, N. ve Cansever, B. A. (2007). Okuldaki sosyal etkinliklere katılımı ebeveyn çocuk etkileşimi(kültürler arası bir karşılaştırma). *Ege Eğitim Dergisi*, 8(1), 113-131.
- Aslanargun, E. (2007). Okul aile işbirliği ve öğrenci başarısı üzerine bir tarama çalışma. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18. <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd18/sbd-18-09.pdf> adresinden 10.05.2011 tarihinde alınmıştır.
- Ataunal, A. (2003). *Niçin ve nasıl bir öğretmen?* Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları.
- Avcioğlu, H. (2009). *Etkinliklerle sosyal beceri eğitimi*. (3. basım). Ankara: Kök Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. (9. basım). Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, M. (1998). *Eğitim yönetimi*. (5. basım). Ankara: Hatipoğlu.
- Aydın, A. (2004). *Sınıf yönetimi*. (5. basım). Ankara: Tekağaç Eylül Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baker, M., Rudd , R. and Pomeroy, C. (2001). Relationships between critical and creative thinking. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 51(1), 173. <http://pubs.aged.tamu.edu/jsaer/pdf/Vol51/51-00-173.pdf> adresinden 09.12.2012 tarihinde alınmıştır.
- Bakioğlu, A. (2009). *Çağdaş sınıf yönetimi*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R. (2003). *yönetimde çağdaş yaklaşımlar bölüm iki: örgüt ve çevre ilişkisi*. (2. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Balcı, A. (2007). *Etkili okul ve okul geliştirme*. (4. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Barnard, W. M. (2004). Parent involvement in elementary school and educational attainment. *Children and Youth Services Review*, 26, 39-62. Office of Child Development University of Pittsburgh.
- Başar, H. (2004). *Sınıf yönetimi*. (11. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Başaran, İ. E. (2005). *Eğitim psikolojisi gelişim, öğrenme ve ortam*. (6. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. (2. Basım). Ankara.
- Baytekin, Ç. (2004). *Öğrenme öğretme teknikleri ve materyal geliştirme*. (2. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-23.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. (12. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. (2. basım). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:93.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (7.basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başar, M. A. (2000). İlköğretim okullarının iş gören ve fiziki olanakları, 1v. ulusal sınıf öğretmenliği sempozyumu 15 - 16 Ekim 1998. *Pamukkale Üniversitesi Denizli PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. 8. Özel Sayı.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. (4. basım). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Cassidy, A. (2006). *A practical guide to information systems strategic planning*. (second edition). Auerbach Publications: Taylor and Francis Group.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Sınıf yönetimi ve disiplin*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celkan, H. Y. (1989). *Eğitim sosyolojisi*. Atatürk Üniversitesi Yayınları No.664, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Yayınları No.4, Ders Kitapları Serisi No.4.
- Cemaloğlu, N. (2007). Eğitim ortamında öğretim araçları., L. Küçükahmet. (Editor). *Sınıf Yönetimi*. Dokuzuncu Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Coşkun, H. (2011). *Toplumla hizmet uygulamaları*. (2. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Croxall, K., & Cummings, M. N. (2000). Computer usage in family and consumer sciences classrooms. *Journal of Family and Consumer Sciences Education*, 18(1), 9-18.
- Çağlar, M. ve Reis, O. (2007). *Çağdaş ve küryerel eğitim planlaması*. (1. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelenk, S. (2003). Okul başarısının ön koşulu: okul aile dayanışması. *İlköğretim Online*, 2(2), 28-34.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. (2. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, L. (2010). Öğretim teknolojileri ve materyal tasarımı. Ö. Demirel ve E. Altun. (Editörler). *Öğretim materyallerinin hazırlanması ve seçimi*. Dördüncü basım. Ankara: Pegem Akademi
- Çingir, Ş. (2003). Örgütlerde personel geliştirme. C. Elma ve K. Demir(Editörler). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. (2. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çifci, İ. ve Sucuoğlu, B. (2003). *Bilişsel süreç yaklaşımıyla sosyal beceri öğretimi*. Ankara: Kök Yayıncılık.
- Çiloğlu, E. (2006). *Okul çevresinin öğrencilere eğitsel katkısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çomaklı, Ş. E., Ekici, K. M. ve Şahım, T. Z. (2007). *Geleceği planlamada stratejik yönetim*. (1. basım). Ankara: A-C Yayınevi.
- Çöndü, A. (2004). *Beden eğitimi ve sporda özel öğretim yöntemleri*. (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dağlı, A.(2006). İlköğretim denetmenlerinin eğitim ve yaşam ile ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 1-8.
- Darıca, N. (2004). *Okul öncesi eğitimciler için etkinlik dünyası uygulama kitabı*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- David, F. R. (2009). *Strategic management concept*. (Twelfth Edition). Francis Marion University: Pearson Education International.
- Davies, B. and Allison E.(1998). Futures and strategic perspectives in school planning. *International Journal of Educational Management*. 12(3), 136.
- Demir, V. (2006). *Medya etiği*. (1. basım). İstanbul: Beta Basım.
- Demiraslan, Y. ve Koçak-Usluel, Y. (2005). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin öğrenme öğretme sürecine entegrasyonunda öğretmenlerin durumu. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(3). <http://www.tojet.net/articles/4315.pdf>. adresinden 14.01.2012 tarihinde alınmıştır.

- Demirel, Ö., Seferoğlu, S. S. ve Yağcı, E. (2002). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme*. (2. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dengiz, A. Ş. ve Yılmaz, B. (2007). 2004 İlköğretim programında okuma ve kütüphane kullanma alışkanlıklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 203-229. <http://eprints.rclis.org/10730/> adresinden 31.03.2013 tarihinde alınmıştır.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama klavuzu*. (2. sürüm). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. (8.Basım). İstanbul: Alfa.
- Doğan, E. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. (2. basım). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Doğan, İ. (2004). *Toplum ve eğitim*. (1. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dolgun, U. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve spor*. İstanbul: Ötüken.
- Doruk, E. K. (2009). *Sosyal sermaye*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Dönmez, B. (2001). Okul güvenliği sorunu ve okul yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 63-74.
- Ekinci, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*. 9(2), 734-748.
- Ekinci, E. C. ve Bal, S.(2012). Etkili ve verimli eğitim için dersliklerin fiziki ortam özelliklerinin incelenmesi. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(1), 99.
- Elma, C. ve Demir, K.(2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Epstein, J. L. and Sheldon, S. B. (2002). *Improving student behavior and school discipline with family and community involvement*. *Education And Urban Society*, 35(4).
- Erdem, A.R ve Yaprak, M(2011). Köy ve ilçe merkezinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin aileyle işbirliğinde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların performansına etkisi konusundaki görüşleri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), Denizli.
- Erdem, A.R. (2005). *Etkili ve verimli –nitelikli- eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, Ç. ve Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 399-431.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. (1. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (5. basım). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29. [http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/15\\_pdf/15-b.pdf](http://www.esef.gazi.edu.tr/html/yayinlar/15_pdf/15-b.pdf) adresinden 01.05.2011 tarihinde alınmıştır.
- Ergüneş, Y. (2007). Eğitimin sosyolojik (toplumsal) temelleri. N. Sayılan. (Editör). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erhan, S. E. ve Tamer, K. (2009). Doğu anadolu bölgesi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında beden eğitimi dersi için gereken tesis araç-gereç durumları ile öğrencilerin beden eğitimi dersine ilişkin tutumları arasındaki ilişkiler. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 57-66.
- Ergin, A. (2010). *Eğitimde etkili iletişim*. (5. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergün, M. (1994). *Eğitim sosyolojisine giriş (Eğitim ve Toplum)*. (5. basım). Ankara: Ocak Yayınları
- Ergün, M. (1992). *Eğitim ve toplum*. (2. basım). Ankara: Ocak Yayınları.
- Eroğlu, E. (2008). *İlköğretim okullarındaki sosyal kulüp çalışmalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri - elmadağ ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. basım). İstanbul: Beta Basım.
- Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6. basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fidan, N. K. (2008). İlköğretimde araç gereç kullanımına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(2), 48-61.
- Forster, N. (1994). *The analysis of company documentation. qualitative methods in organizational research: A Practical guide*. London: Sage
- Gedikoğlu, T(2005). Avrupa birliği sürecinde türk eğitim sistemi: sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Glasser, W. (1992). *Okulda kaliteli eğitim(The Quality School)*. (çev. Ulaş Kaplan). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Gök, H. ve Gürol, M. (2002). Zaman ve ergonomik açıdan ilköğretim okul binalarının kullanım durumu(Elazığ İli Örneği). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2). 263-273.



- Gökçe, E. (2000). İlköğretimde okul aile işbirliğinin geliştirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 204-209.
- Görgülü, S. S. (2008). *İlköğretim okullarında yönetim ve denetim uygulamaları rehberi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Gül, İ. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımlarının okul-çevre ilişkileri üzerinde etkisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). Alan dışından atanmış rehber öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 541-576.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: Mikro Yayıncılık.
- Güven, M. (2011). Okullarda rehberlik servisleri-hizmetler., A. Kaya. (Editör). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. (geliştirilmiş 7. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları motive etme sanatı*. (1. basım). (Çev. Can İkizler). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Hayward, F. M., Ncayiyana, D. J. and Johnson, J. E. (2003). *A guide to strategic planning for african higher education institutions*. sunnyside: Centre for Higher Education Transformation.
- Helvacı, A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi ilke, yöntem ve süreçler*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hight, D. (1983). *The influence of school building age upon teachers attitudes toward the school building in which they teach*. The University of Georgia, Georgia.  
<http://sdpl.coe.uga.edu/researchabstracts/hight.html> adresinden 09.03.2013 tarihinde alınmıştır.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Yönetim teori, süreç ve uygulama*. (2. Basım, çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2010). *Educational administration*. (7. basım, çev. S. Turan). Ankara: Nobel.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar:çanakale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 24(3).  
[http://derik.meb.gov.tr/dokumanlar/sp/SP\\_Gelistirme\\_Surecinde\\_Karsilasilan\\_Sorunlar.pdf](http://derik.meb.gov.tr/dokumanlar/sp/SP_Gelistirme_Surecinde_Karsilasilan_Sorunlar.pdf) adresinden 01.05.2011 tarihinde alınmıştır.
- Işık, M. (2002). *Dünya ve türkiye bağlamında kitle iletişim sistemleri*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- İnal, A. N. (2003). *Beden eğitimi ve spor bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşman, A. ve Eskicumalı, A. (2003). *Eğitimde planlama ve değerlendirme*. (Genişletilmiş 4. basım). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Kalender, A. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin yapılandırmacı yaklaşım temelli yeni matematik programının uygulanması sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik önerileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Programı, İzmir.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (2003). *Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme. madde 9*. <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5018.html> adresinden 24.07.2013 tarihinde alınmıştır.
- Karaarslan, E. (2005). Kamu kesimi eğitim harcamalarının analizi. *Maliye Dergisi*, 149, 37-38. <http://fdeyneli.pamukkale.edu.tr/ErkanKARAASLAN.pdf> adresinden 19.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- Karabulut, E., Bulut, Z. ve Sürgevil, O. (2007). Örgütlerde mevcut durum analizi. *Türk Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku İktisat Dergisi*. 2. 4-5. [http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt20\\_sayi4-5/cilt20\\_sayi4-5\\_bolum3.pdf](http://www.tuhis.org.tr/dergi/cilt20_sayi4-5/cilt20_sayi4-5_bolum3.pdf) adresinden 10.05.2011 tarihinde alınmıştır.
- Karaman, A. E. (2011). *Yükseköğretimde stratejik planlama*. Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Karaca, F. (2011). İlköğretim öğretmenleri derslerinde ne tür öğretim araç ve gereçleri kullanmaktadırlar. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32. 131-148.
- Karasolak, K. (2009). *Mimari özellikleri farklı ilköğretim okullarındaki öğrenci ve öğretmenlerin okullarının bina ve bahçeleri hakkındaki görüşlerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Karlı, M. D. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. (1. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karlı, M. D. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: morpa kültür yayınları.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde örgütsel sosyalleşme*. (1. basım). Ankara: Maya Akademi.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Kayhan, K. S. ve Tönük, S. (2008). Sürdürülebilir temel eğitim binası tasarımı bağlamında arsa seçimi ve analizi konusunun irdelenmesi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi E-Dergisi*, 3(2).

- Kayıkçı, K. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. R. Sarpkaya(Editör). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kerr, J., Rosenberg, D., Sallis, J. F., Saelens, B. E., Frank, L. D. and Conway, T. L. (2006). Active commuting to school: associations with environment and parental concerns. *Medicine and science in sports and exercise*, 38(4), 787.
- Kazu, İ. Y. ve Aşkın, Z. (2011). Yatılı ilköğretim bölge okullarının etüt saatlerinde ve boş zaman etkinliklerinde karşılaşılan sorunlar (Elazığ İli Örneği). *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1(3).
- Kılıç, D. (2009). *Eğitim bilimine giriş*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıncal, R. Y. (2006). *Eğitim bilimine giriş*. (1. basım). Ankara: Nobel Kitapevi.
- Kıral, B. ve Kıral, E. (2009). Japonya ilköğretim sistemi ve türkiye ilköğretim sisteminin karşılaştırılması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 53-65.
- Koç, S. (2006). *Beden eğitimi ve sporda beceri gelişimi*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Korkmaz, İ. (2005). İlköğretim okullarının karşılaştıkları finansman sorunları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 429-434.
- Köktaş, Ş. K. (2003). *Öğretmenlik mesleğine giriş*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Köktaş, Ş. K. (2007). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Köse, E. (2004). *İlköğretim öğrencilerinin ders dışı etkinlikleri tercih etme nedenleri*. 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, Malatya.
- Kulu, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Kuzey, M. (2002). *Sınıf öğretmenlerinin bazı sorunları ve çözüm önerileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Erzurum.
- Kuzgun, Y. (2008). *Rehberlik ve psikolojik danışma*. (Genişletilmiş 9. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2007). İlköğretim örgütlerinde stratejik planlama süreci: Bir örnek olay incelemesi. *eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1).
- Maden, D. (2012). Durum ve Örgüt Analizi., A. Göztaş ve F. Topsümer. (Editörler). *Stratejik halkla ilişkiler yönetimi*. (1. basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve teknik iletişim*. (4. basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

- MEB, (2012). *Okul aile birliği yönetmeliği*. Sayı:28199. Madde:5. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/okulailebirligi/okulaile.html> adresinden 27.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2012). *Gelecek 10 yıl içindeki öğretmen ihtiyacı ve öne çıkan branşlar*. Basın ve halkla ilişkiler müşavirliği basın açıklaması. <http://www.meb.gov.tr/haberler/haberayrinti.asp?qqb=2&ID=9625&debug=false> adresinden 09.04.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2010). *Eğitim kurumlarının açılma esasları*. (Mart 2010/2630 - Düzeltme: Nisan 2010/2631). Tebliğler Dergisi. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2630\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2630_0.html) adresinden 10.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2009). *Milli eğitim bakanlığı 2010-2014 stratejik planı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB, (2006). *17. Milli eğitim şurası*. Ankara: Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı. [http://ttkb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2012\\_06/06021327\\_17\\_sura.pdf](http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_06/06021327_17_sura.pdf) adresinden [31.03.2013](http://www.meb.gov.tr) tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2003). *İlköğretim kurumları yönetmeliği*. Madde144. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_0.html) adresinden 11.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2006). *Okul kütüphaneleri standart yönergesi*. (Kasım 2006/2590 Madde 6). Tebliğler Dergisi.
- MEB, (2004). *Özel ilköğretim ve orta öğretim okullarında bulunması gereken bölümler*. Madde 23. Özel Öğretim Kurumlarına Ait Standartlar Yönergesi. [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/58500\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/58500_0.html) adresinden 11.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2005). *İlköğretim ve orta öğretim kurumları sosyal etkinlikler yönetmeliği*. (şubat 2005/2569. Madde 1). [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25699\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25699_0.html) adresinden 15.05.2012 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (2010). *Milli eğitim bakanlığı öğretmenlerinin atama ve yer değiştirme yönetmeliği*, Tebliğler Dergisi, 73/2632.
- MEB, (1961). *İlköğretim ve eğitim kanunu*, 222/64. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/24.html> adresinden 07.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- MEB, (1973). *Milli eğitim temel kanunu*. 1739/51. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html> adresinden 07.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- Nelson, S. (2008). *Strategic planning for results*. Chicago: American Library Association.

- Nobile, J. and McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in australian catholic primary schools. *Educational Management Administration Leadership*. 3, 101.
- Öğülmüş, S. *İçerik çözümlemesi*. Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümü, Ankara.
- Özdemir, S. ve Yalın, H. İ. (1999). *Öğretmenlik mesleğine giriş* (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdemir, S., Çalık, T., Dönmez, B., Sezgin, F., Şirin, H. ve Kurt, T. (2007). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde yeni değerler*. (8. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgan, E., Uzunoğlu, M. M. ve Subaşı, S. (2007, 22-26 Ekim). *Okul binalarında büyük onarım maliyetlerinin incelenmesi ve maliyet tahmini*. Uluslararası Deprem Sempozyumunda sunuldu, Kocaeli.  
<http://www.duzce.edu.tr/~serkansubasi/yayinlar/B6.pdf> adresinden 07.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- Özyürek, L. (1981). *Öğretmenlere yönelik hizmet-içi eğitim programlarının etkinliği*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:102. Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Özdamar, N. Ve Aytaç, H(Editör). (1966). *Hizmet içi eğitim ve teknikleri*. MEB Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları. Seri B. Sayı:45.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2006). ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özler, D. E. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. U. Dolgun(Editör). Bursa: Ekin Kitapevi.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Öztürk, H. (1990). *Eğitim sosyolojisi*. (7. basım). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Pate, R. R., Trost, S. G., Levin, S. and Dowda, M. (2000). Sports participation and health-related behaviors among US youth. *Archives of pediatrics & adolescent medicine*, 154(9), 904.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye örgütsel güven*. (1. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Prime Minister's Strategy Unit. (2004). *Strategy survival guide*. (version 2.1). London: CabinetOffice
- Reynolds, D., Creemers, B., Stringfield, S., Teddlie, C. and Schaffer, G. (2004). *World class schools international perspectives on school effectiveness*. London: RoutledgeFalmer.
- Sarıtaş, M. (2007). *Öğretim teknolojileri ve materyal tasarımı*. (1. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Sayılan, F. ve Yıldız, A. (2005). *Yaşam boyu öğrenme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Serin, N. (1979). *Eğitim ekonomisi*. (2. basım). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Sevim, S. (2010). *İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin derste araç gereç kullanmaya yönelik tutumlarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shen, B., Chen, A., Scrabis, K. A., & Tolley, H. (2003). Gender and interest-based motivation in learning dance. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22(4), 396-409.
- Souza Fleith, D. (2010). *Teacher and student perceptions of creativity in the classroom environment*. *Roeper Review*, 22(3). University of Connecticut. <http://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/02783190009554022#tabModule> adresinden 15.08.2013 tarihinde alınmıştır.
- Şahin, A., Işcan, A. ve Maden, S. (2009). İlköğretim öğrencilerinin okul kütüphaneleri ve sınıf kitaplıklarını kullanma durumları (Erzurum İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 183-196.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2009). Stratejik ve uluslar arası boyutları ile insan kaynakları yönetimi. (2. basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, N. (2002). *Öğretmen ve öğretmen adayları için derste eğitim teknolojisi kullanımı*. (2. basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şişman, M. (2009). *Eğitim bilimine giriş*. (5. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Türk eğitim sistemi*. (4. basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Taşmektepligil, Y., Yılmaz, Ç., İmamoğlu, O. ve Kılıcıgil, E. (2006). İlköğretim okullarında beden eğitimi ders hedeflerinin gerçekleşme düzeyi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), 139-147.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. (7. basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Telman N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. (1. basım). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Temel, E. K., Bulut, Z. A. ve Sürgevil, O. (2006). Örgütlerde mevcut durum analizi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 30.
- Tezcan, M. (1997). *Eğitim sosyolojisi*. (11. basım). Ankara.
- Tezcan, S. M. (2006). *Okul yönetiminde okul çevresinin yönetime katkısı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Timur, U. P., Timur, Ö. B., Şahin, C. K., Dağıstanlıoğlu, C., Çalt, Ö. ve Pektaş, Ö. S. (2011). Çankırı kenti spor alanlarının yeterliliği üzerine bir araştırma. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Timur, H. (2005). *İş ölçümü iş planlaması verimlilik*. (2. basım). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Tortop, N. (2005). *Kamu personel yönetimi(İnsan Kaynakları Yönetimi)*. (7. basım). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tuna, M. ve Tuna, A. A. (2007). *Kurumsal kimlik yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tural, N. K. (2002). *Eğitim finansmanı*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2013). *Güncel türkçe sözlük*. Ankara: TDK. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5128ae2681e369.82425530](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5128ae2681e369.82425530) adresinden 23.02.2013 tarihinde alınmıştır.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2013). *Adrese dayalı kayıt sistemi nedir*. <http://www.tuik.gov.tr/jsp/duyuru/adnks/adnksIndex.html> adresinden 13.04.2013 tarihinde alınmıştır.
- Uluğ, F. (1999). *Eğitimde grup süreçleri-yönetimsel psiko-sosyal ve teknik bakış*. (1. basım). Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:295. Ankara: İlksan Matbaası.
- Uşun, S. (2006). *Öğretim teknolojileri ve materyal tasarımı*. (1. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan eğitim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (4. basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım ve Dağıtım.
- Ünal, L. I. (1996). *Eğitim ve yetiştirme ekonomisi*. Ankara: Epar Yayınları.
- Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M. ve Özer, N. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 9, 17, 1-16.
- Wittmann, R. G. and Router, M. P. (2008). *Strategic planning how to deliver maximum value through effective business strategy*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Yalın, H. İ. (2002). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme*. (21. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Yaman, E (2010). Kalabalık sınıfların etkileri: öğrenciler ne düşünüyor. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 403-414. [http://www.kefdergi.com/pdf/18\\_2/18\\_2\\_6.pdf](http://www.kefdergi.com/pdf/18_2/18_2_6.pdf) adresinden 14.01.2012 tarihinde alınmıştır.
- Yaman, E. (2006). Eğitim sistemindeki sorunlardan bir boyut: büyük sınıflar ve sınıf yönetimi. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (3), 261–274. [http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006\\_cilt4/sayi\\_3/261-274.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4/sayi_3/261-274.pdf) adresinden 14.01.2012 tarihinde alınmıştır.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. N. v (2006). *Halkla ilişkiler ve iletişim*. (2. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (8. basım). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, T., Çırak, Y. ve Konan, N. (2011). Öğretmen adaylarında sosyal kaygı. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(12), 85-100.
- Yılmaz, K. ve Altınyurt, Y. (2011). Öğretmen adaylarının türk eğitim sisteminin sorunlarına ilişkin görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1). Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi: Kütahya.
- Yılmaz, M. T. (2008). Okullarda rehberlik servisleri – hizmetleri. (Genişletilmiş 3. basım). M. E. Deniz ve A. Erözkan(Editörler). *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. Ankara: Maya Akademi.
- Yılmaz, M. (2007). Sınıf Öğretmeni yetiştirmede teknoloji eğitimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 155-167
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.



## **EKLER**

1. Açık Uçlu Anket Soruları.
2. Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı.
3. İlköğretim Okullarının Stratejik Planlarında Belirttikleri Zayıf Yönler ve Vurgulanma Sıklıkları Çizelgesi – Çizelge1.

### Ek1. Açık Uçlu Anket Soruları

Değerli Meslektaşım;

İlköğretim okullarının Stratejik Planlarında belirttikleri **zayıf yönler** hakkında bir araştırma yapıyorum. Bu amaçla ilköğretim okullarının 2011-2014 yıllarını kapsayan Stratejik Planlarının SWOT(Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit) analizi bölümleri incelendi ve zayıf yönler tespit edildi. Bu zayıf yönlerin nasıl giderilebileceğine ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Görüşlerinizin bu zayıf yönlerin giderilmesine ve ileride güçlü yönlere dönüştürülebilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada elde edilecek bulguların geçerliği, vereceğiniz cevapların içtenliğine bağlıdır. Lütfen soruların tümünü cevaplamaya çalışınız.

Araştırma süresince söyleyeceklerinizin-yazacaklarınızın tümü gizli tutulacak ve bilimsel amaç dışında başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

**Ferhat HAN**

Bilişim Teknolojileri Öğretmeni

İ.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Okuldaki Göreviniz:..... Branşınız:.....**

**Kıdeminiz:.....yıl. Cinsiyetiniz: ( )Kadın ( )Erkek**

**Öğrenim Durumunuz: ( )Önlisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( )Doktora**

#### SORULAR

1)Okulunuzun fiziki yapısı(sınıf-laboratuvar sayısı-büyüklüğü, spor salonu, kütüphane havalandırma, ısıtma, gürültü, okul bahçesi, güvenlik, v.b.) **yeterli mi? ( )Evet ( )Hayır**

**etkili kullanılıyor mu? ( )Evet ( )Hayır**

a)Sizce, okul fiziki yapısının yeterliğine ilişkin neler yapılabilir?

D).....  
 .....  
 .....  
 .....



**3)Okulunuzdaki sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetler(sosyal kulüpler, yarışmalara katılım, geziler, okul takımları, v.b.) yeterli mi? ( )Evet ( )Hayır**

**etkili mi? ( )Evet ( )Hayır**

**a)Sizce, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin artırılması için neler yapılabilir?**

D).....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**b)Sizce, sosyal, kültürel, eğitsel ve sportif faaliyetlerin etkili olması için neler yapılabilir?**

D).....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**4)Okulunuzun insan kaynakları(personel sayısı-niteliği, personel arasındaki iletişim, dayanışma, görev dağılımı, v.b.) yeterli mi? ( )Evet ( )Hayır**

**etkili mi? ( )Evet ( )Hayır**

**a)Sizce, insan kaynağının yeterliği için neler yapılabilir?**

D).....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**b) Sizce, insan kaynağının etkili olması için neler yapılabilir?**

D).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**5) Okulunuzun okul - çevre ilişkileri (veli, sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, üniversite, v.b.) yeterli mi? ( )Evet ( )Hayır**

**etkili mi? ( )Evet ( )Hayır**

**a) Sizce, okul - çevre ilişkilerinin yeterliği için neler yapılabilir?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**b) Sizce, okul - çevre ilişkilerinin etkili olması için neler yapılabilir?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Ek2. Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı

T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.44.07.00-605.99/  
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı

2268

18 -01- 2012

### MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a) İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün 10/01/2012 tarihli ve 56-112 sayılı yazısı.  
b) Müdürlüğümüzün 20/09/2011 tarih ve 29472 sayılı Valilik Onay yazısı.  
c) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi

İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ferhat HAN'ın Müdürlüğümüze bağlı İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere yönelik ölçek uygulama isteği ile ilgili ilgi (a) yazı ve ekindeki dosya, ilgi (b) Valilik onayı ile oluşturulmuş olan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından, ilgi (c) Yönerge doğrultusunda incelenerek ekte bulunan Araştırma Değerlendirme Formu (Ek-2) ile uygulama çalışması için izin verilmesinin uygun olacağı görüşü bildirilmiştir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde ilgi (a) yazıda adı geçen araştırma sahibi yüksek lisans öğrencisi Ferhat HAN'ın ilgi (c) yönergenin 13. maddesinde belirtilen hususlara bağlı kalmak ve yönerge ekinde yer alan iki ayrı taahhünameyi önceden imzalamak kaydıyla, ilimiz İlköğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere ölçek uygulamasına izin verilmesi hususunu;

Olurlarınıza arz ederim.

Yahya YAZGAN  
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

O L M R  
16/01/2012

### Ek3. İlköğretim Okullarının Stratejik Planlarında Belirttikleri Zayıf Yönler ve Vurgulanma Sıklıkları Çizelgesi – Çizelge1

ZAYIF YÖNLER	1.Hizmet Alanındaki Okullar															2.Hizmet Alanındaki Okullar															3.Hizmet A.O.															
	91.000 Dev Öğrenci İ.Ö.O.	Alpaslan İ.Ö.O.	Derme İ.Ö.O.	Fırat İ.Ö.O.	Hasan Varol İ.Ö.O.	Hayrettin Sönmezay İ.Ö.O.	Hidayet İ.Ö.O.	İnönü İ.Ö.O.	Kemal Özalper İ.Ö.O.	Mehmet Emin Bitlis İ.Ö.O.	M.Kemal Atatürk İ.Ö.O.	Özel İdare İ.Ö.O.	Polis Amca İ.Ö.O.	Rahmi Akıncı İ.Ö.O.	Sümer İ.Ö.O.	Hamun Çiftliği İ.Ö.O.	Hanun Çiftliği 100. Yıl	Hanun Çiftliği Fatih İ.Ö.O.	Ali Nahit Bozalı İ.Ö.O.	İ.Ü. Hayriye Başdemir İ.Ö.O.	Konak İ.Ö.O.	Konak Bahçe İ.Ö.O.	Milli Egemenlik İ.Ö.O.	Minar Sinan İ.Ö.O.	Necatibey İ.Ö.O.	Şnt. Yüzbaşı Hakkı Akyüz İ.Ö.O.	Tevfik Memnune Gültekin İ.Ö.O.	OrduzuVaizpınarı İ.Ö.O.	Vakıfbank İ.Ö.O.	Yalçın Kores İ.Ö.O.	19 Mayıs Fatih İ.Ö.O.	Dilek İ.Ö.O.	Dilek Örenözü İ.Ö.O.	Erenli İ.Ö.O.	Hacı Yusuf İ.Ö.O.	Samanköy İ.Ö.O.	Samanköy Aydoğan İ.Ö.O.	Şahnaşan İ.Ö.O.	Şahnaşan Kahramanlar İ.Ö.O.	TOPLAM						
Okul fiziki yapısının ihtiyaçlara cevap verememesi	*	*	*	*		*			*				*					*		*		*	*	*	*	*								*			*	*	*	*			19			
Ders araç, gereçlerinin ve teknolojik cihazların yetersizliği		*				*				*		*	*	*	*	*	*					*		*	*	*									*			*	*	*	*			17		
Sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin istenen seviyede olmaması		*	*	*	*	*	*			*						*				*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			17		
Okul fiziki yapısının eski olması ve bakıma ihtiyaç duyması	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			12	
Okul bahçesinin yetersizliği	*	*		*	*	*							*							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			11	
Çok amaçlı salonun bulunmaması					*				*				*	*	*	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			11	
Destek personelinin yetersizliği	*													*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			11	
Kütüphanenin yetersizliği	*		*		*	*					*								*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			10
Okul veli işbirliğinin istenen düzeyde olmaması	*				*					*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			10



















## Çizelge 1'in Devamı

ZAYIF YÖNLER	1.Hizmet Alanındaki Okullar															2.Hizmet Alanındaki Okullar															3.Hizmet A.O.											
	91.000 Dev Öğrenci İ.Ö.O.	Alpaslan İ.Ö.O.	Derme İ.Ö.O.	Fırat İ.Ö.O.	Hasan Varol İ.Ö.O.	Hayrettin Sönmezay İ.Ö.O.	Hidayet İ.Ö.O.	İnönü İ.Ö.O.	Kemal Özalper İ.Ö.O.	Mehmet Emin Bitlis İ.Ö.O.	M.Kemal Atatürk İ.Ö.O.	Özel İdare İ.Ö.O.	Polis Amca İ.Ö.O.	Rahmi Akıncı İ.Ö.O.	Sümer İ.Ö.O.	Hamunun Çiftliği İ.Ö.O.	Hamun Çiftliği 100. Yıl	Hamun Çiftliği Fatih İ.Ö.O.	Ali Nahit Bozath İ.Ö.O.	İ.Ü. Hayriye Başdemir İ.Ö.O.	Konak İ.Ö.O.	Konak Bahçe İ.Ö.O.	Milli Egemenlik İ.Ö.O.	Mimar Sinan İ.Ö.O.	Necatibey İ.Ö.O.	Şht. Yüzbaşı Hakkı Akyüz İ.Ö.O.	Tevfik Memnune Gültekin İ.Ö.O.	Orduzu Vaizpınarı İ.Ö.O.	Vakıfbank İ.Ö.O.	Yalçın Koreş İ.Ö.O.	19 Mayıs Fatih İ.Ö.O.	Dilek İ.Ö.O.	Dilek Örenönü İ.Ö.O.	Erenli İ.Ö.O.	Hacı Yusuf İ.Ö.O.	Samanköy İ.Ö.O.	Samanköy Aydoğan İ.Ö.O.	Şahnahan İ.Ö.O.	Şahnahan Kahramanlar İ.Ö.O.	TOPLAM		
Basın ve halkla ilişkiler alanındaki yetersizlikler																				*																					1	
Özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenci çokluğu																								*																		1
Okul öncesi sınıfının bulunmaması																										*															1	
Öğrencilerin temizlik ve çevre bilincinin yetersiz olması																											*														1	
Her sınıftan bir şube olması nedeniyle sınıflar arası rekabetin olmaması																												*													1	
Çevre düzenlemesinin olmaması																																						*		1		
Yemekhanenin olmaması																																					*		1			