

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKUL/ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL
YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL
SORUNLARIN BELİRTİLEN İLAK İLE ARAKLI ÖRNEĞİ

Emir BAYIK
(20011188)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
TÜRKÇE İŞLETİMİ GÖLÜMÜ İEĞİTİM YÖNETİMİ UZMANLIĞI
TEZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

1999
DANISMAN

Doç. Dr. Tolga ERDOĞAN

TRABZON, Mart 2014

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLKOKUL/ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL
YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL
SORUNLARIN BELİRLENMESİ: ARAKLI ÖRNEĞİ

Enver BIYIK
(122001488)

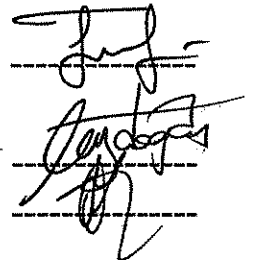
YÜKSEK LİSANS TEZİ
TÜRKÇE İŞLETME BÖLÜMÜ (EĞİTİM YÖNETİMİ UZMANLIĞI)
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :05/03/2014

Tezin Savunulduğu Tarih :05/03/2014

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Tolga ERDOĞAN

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Tuba A. İSKENDEROĞLU
Yrd. Doç. Dr. Özge ERDOĞAN



TRABZON, Mart 2014

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görevli müdürlerin, okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi, çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlardan yola çıkarak, okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır.

Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde, okul yöneticilerinin baş aktör olduğu görülmektedir. Günümüzde, genel olarak insanların sebep olduğu sorunlar konuşulurken bu sorunların başında da eğitim-öğretim sorunları gelmektedir.

Eğitim genel manada insan yaşamının bütünü oluşturur. Eğitim-öğretim sisteminin temelini okullar oluşturur. Okulları yönetmekle görevli olan kişiler okul müdürleridir. Okul müdürü okulun her türlü iş ve işleyişinden sorumludur. Okul müdürü, yönetim görevini gerçekleştirmek için gerek okulun içerisindeki gerekse okulun dışındaki bütün paydaşlardan sorumludur.

Sorun çözmek yönetimin kalbidir. Örgütün yaşaması, sağlıklı olması, gelişmesi ve büyümesi için karşılaşılan sorunların çözülmesi ve gerekli koruyucu önlemlerin alınması gerekmektedir. Karşılaşılan sorunların uygun yöntemlerle çözülebilmesi için öncelikle bu sorunların doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin yaşadıkları sorunların belirlenmesi önemlidir. Sorunların tespitinde, sorunun kime ait olduğu çok önem taşımaktadır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde, okul müdürlerinin yönetimde karşılaştıkları sorunlar belirlenirken, sorun yaşayıp yaşamadıkları ve sorunların müdür veya okul olanakları ile ilgili olup olmadığının belirlenmesine yönelik olduğu görülmüştür.

Okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin kalitesi kendiliğinden istenilen düzeye yükselecektir. Eğitim yönetiminin doğrudan olmasa bile dolaylı olarak eğitim sorunları ile ilgisi vardır. Bundan dolayı okullarda yaşanan sorunların genel olarak sorumlusu okul müdürleri olarak gösterilmektedir. Okul müdürünün esas görevi eğitim liderliğidir. Sorunlardan anlaşılacağı üzere okul müdürleri eğitim öğretimin dışında birçok sorunla uğraşmakta, enerjilerini eğitim öğretim faaliyetlerinin dışında harcamaktadırlar. Bu çalışmamda ortaya çıkan sorunların yetkililerce en aza indirilmesi temennimidir.

Bu alışmada, İlkokul/Ortaokul müdürlerinin karşılaştıkları yönetimsel sorunların neler olduğunu belirlemek hedeflenmiştir. Trabzon Araklı İlçesi'nde çalışan ve random yolu ile belirlenmiş 10 okul müdürü örnek olarak incelenmiştir.

Bu çalışmada özellikle beni çalışmaya teşvik eden Hacettepe niversitesi ğretim yesi Prof. Dr. ř.şule ERÇETİN'e, danışman Hocam Doç. Dr. Tolga ERDOğAN'a, çalışmama katkı sağlayan okul müdürü arkadaşlarıma ve her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

Mart – 2014

Enver BIYIK

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ÇİZELGELER VE TABLOLARI LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM I. GİRİŞ PROBLEM DURUMU.....	1
1.YÖNETİM	2
1.1 YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	4
1.1.1 Klasik (Geleneksel) Yönetim Kuramı.....	4
1.1.2 Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Kuramı	5
1.1.3 Modern Yönetim Kuramı	5
1.2EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ.....	6
1.2.1Eğitim Yönetimi Kavramı ve Anlamı	7
1.2.2Eğitim Yönetiminin Amaçları	8
1.2.3Eğitim Örgütünün Yapısı.....	9
1.2.4Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç ve Etmenler	11
1.2.5Okul Yönetiminde Rol OynayanDış Etmenler	12
1.2.6Okul Örgütünün Özellikleri	15
1.2.7 İlköğretim Kurumları (İlkokul/Ortaokul)	16

1.2.8 İlköğretim Okullarının Önemi	16
1.2.9 İlköğretim Kurumlarının (İlkokul/Ortaokul) Amaçları ve Görevleri 17	
1.2.10 İlköğretim Okulu Müdürü ve Uyması Gereken Mevzuat.....	18
1.2.11 İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri, İdari Roller ve Sorumlulukları.....	20
1.2.11.1 İlköğretim Okulunda yönetim İşlevleri.....	23
1.2.11.2 Personel Hizmetleri.....	24
1.2.11.3 Öğrenci Hizmetleri.....	27
1.2.11.4 Eğitim ve Öğretim Hizmetleri.....	35
1.2.11.5 Okul Yönetiminde Sorunlar	43
1.3 ARAŞTIRMANIN AMACI	47
1.4 ALT AMAÇLAR	47
1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	47
1.6 VARSAYIMLAR.....	47
1.7 SINIRLILIKLAR	47
1.8 TANIMLAR	48
BÖLÜM 2. YÖNTEM	49
2.1 ARAŞTIRMA DESENİ.....	49
2.2. ARAŞTIRMA GRUBU	49
2.3 VERİ TOPLAMA ARACI.....	57
2.4 VERİLERİN TOPLANMASI.....	58
2.5 VERİLERİN ANALİZİ.....	58
BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUM	60
3.1 BİRİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	60
3.2 İKİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR	63
3.3 ÜÇÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	67
3.4 DÖRDÜNCÜ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR...74	
3.5 BEŞİNCİ ALT AMACA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	80

BÖLÜM 4. SONUÇ VE ÖNERİLER	87
KAYNAKLAR	94
EKLER	101
EK A.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

ÖZET

İLKOKUL/ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN OKUL YÖNETİMİNDE KARŞILAŞTIKLARI YÖNETSEL SORUNLARIN BELİRLENMESİ : ARAKLI ÖRNEĞİ

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunları belirlemek, bu çalışmadan elde edilen bulgu ve sonuçlardan yola çıkarak, okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir. Okulun, işleyiş sürecinde küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalması olasıdır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını planlanan seviyede gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bu nedenle yapılan bu araştırma, okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlarla ilgilidir.

Araştırmanın çalışma grubunu, Trabzon ili Araklı ilçesinde görev yapmakta olan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada, veri toplama aracı olarak; okul yöneticilerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunları içeren açık uçlu 5 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, konu alanı uzmanın görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, okul yöneticilerinin yarı yapılandırılmış görüşme formunun ilgili kısımlardaki sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda toplanmıştır. Buna bağlı olarak okul yönetiminde; okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar belirlenmiş ve çözümlenmeleri yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde, oldukça çok sayıda sorunla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. En çok sorun, eğitim hizmetleri, personel hizmetleri ve okul işletmesi alanlarında ifade edilmiştir. Personel hizmetlerindeki sorunların mevzuat ve üst makamlarla ilgili olduğu, okul işletmesindeki sorunların ise daha çok maddi yetersizliklerle ilgili olduğu belirtilmiştir. Eğitim hizmetlerindeki işlevler ise diğer tüm alanlardaki sorunlardan daha fazla etkilenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, okul yönetimi.

ABSTRACT

SPECIFYING THE MANAGERIAL PROBLEMS OF PRIMARY/ SECONDARY SCHOOL MANAGERS: ARAKLI SAMPLE

The purpose of this study is to specify the managerial problems which the directors encounter that hold office at primary education schools and to offer a solution for these problems based upon the findings of this study. On the process of the school operation, it is possible to encounter both major and minor problems. It is not possible to go through with the purpose of the school unless these problems are solved. Hence this study is about the managerial problems that the school directors encounter.

The research group is consisted of 10 school managers that hold office in Araklı, Trabzon. In this research a semi-structured observation tool, consisted 5 open-ended questions which contains the managing problems of school managers, is used. The observation form is prepared by taking the subject area expert's opinions. The obtained data are collected in accordance with the answers of the school managers to the semi-structured observation form's related sections. Accordingly, the problems that the school managers encounter are specified and sorted out.

The conclusion which acquired from this research puts forward that the school managers come across with many problems. Most issues are stated on the area of training services, personnel services and school managements. It is indicated that the problems of personnel service are about legislation and higher authority whereas the problems of school management are mostly about financial incompatibility. Training service functions are affected further than the all other areas.

Key words: School manager, school management

TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.1 Okul Müdürleri Bilgi Formu	50
Tablo 2.2 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları.....	51
Tablo 2.3 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Göre Dağılımları.....	52
Tablo 2.4 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Yaptıkları Okullara Atanma Biçimine Göre Dağılımları.....	53
Tablo2.5 Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna KatıldıklarınaGöre Dağılımları.....	53
Tablo 2.6 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sürekli Takip Ettikleri Bir Eğitim Dergisine Göre Dağılımları.....	54
Tablo 2.7 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerini Belirten Bilgiler.....	55
Tablo 2.8 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul MüdürlüğüYaptıklarına Göre Dağılımları.....	56
Tablo2.9 Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Göre Dağılımları.....	56
Tablo 3.1. Personel Yetersizliğinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları.....	61
Tablo3.2. Öğrenci Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları.....	63
Tablo3.3. Öğrenci Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları.....	68
Tablo3.4. Eğitim Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları.....	74
Tablo3.5. Okul İşletmesinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları.....	81

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Çizelge 3.1. Personel Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar	60
Çizelge 3.2. Öğrenci Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlar	63
Çizelge 3.3. Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlar.....	67
Çizelge 3.4. Eğitim Hizmetlerinden Kaynaklanan Sorunlar	74
Çizelge 3.5. Okul İşletmesinden Kaynaklanan Sorunlar.....	80

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Her türlü bilginin çok yakınıımızda olduğu küreselleşen dünyamızda toplumsal değişmeler çok hızlı olmaktadır. Toplumdaki değişmeler, sistemi oluşturan örgütlerin de değişmesini ve dönüşmesini sağlamaktadır. Çünkü örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için toplumsal değişmelere paralel olarak değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir. Değişim ve dönüşüme ayak uyduramayan örgütler yok olmaya mahkûmdur. Örgütlerin gelişmesi büyük ölçüde örgütün sorunlarının çözülmesiyle mümkün olacaktır. Aynı zamanda her düzeydeki kurumun başarısı, o kurumu yöneten yöneticilerin bilgi, tecrübe ve sorun çözme becerileri ile yakından ilgilidir.

Toplumsal örgütlerden birisi de eğitim örgütleridir. Eğitim örgütleri toplumların dinamizmini yansıtır. Eğitim örgütü oldukça karmaşık yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içerisinde yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemlerini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemlerini sağlayan okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, yardımcı personel ve velilerdir. Okulun amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesinden okul yöneticileri sorumludur.

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütleri faaliyetlerini sürdürürken yöneticiler, insan ilişkileri ve insanlar arası etkileşime önem vermelidirler. Eğitim örgütlerinin etkililiği söz konusu olduğunda, insan kaynağının geliştirilmesi gereksinimi ön plana çıkmaktadır.

Her düzeydeki kurumun başarısı, kurumu yöneten yöneticinin bilgi, beceri, insan ilişkileri ve sorun çözme maharetiyle yakından ilgilidir. Büyük Önder Atatürk eğitimle ilgili şöyle der: "Eski idarelerin eski hükümet gençlerinin en büyük fenalıklarından biri de, irfan ordusuna layık oldukları büyük ehemmiyeti vermemeleridir" (Özcan,1989:14).

Okullar, işleyiş süresince küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmesi mümkün değildir (Başaran,1996:36).

1.YÖNETİM

İnsanlar gerek gereksinimlerini karşılamak, gerekse sosyal bir varlık olmaları nedeniyle bir arada yaşamak durumundadırlar. İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden beri bir arada yaşama gereğinden ötürü yönetim sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek pek yanlış olmaz. Ancak modern anlamdaki yönetim felsefesinin çağımızın en önemli buluşu ve köklerinin de sanayi devrimine kadar gittiği söylenebilir. Yönetimin belli bir görev, ayrı bir iş, bir bilim dalı ve çalışma alanı haline gelmesi bu yüzyılda, özellikle ikinci dünya savaşından sonra olmuştur. Yirminci yüzyılda toplumlar, örgütler toplumu olmaktadır. Bu yüzyılda her türlü toplumsal görevler ve işler örgütler tarafından yerine getirilmektedir (Halis, 2000:174).

Yönetim kavramı çok değişik şekillerde ifade edilmiştir. Yönetim, bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinliklerini düzenleme yollarını ifade eder. Başaran'a göre yönetim, toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir (Başaran, 1982:91).

Adam Smith, 18. yüzyılın sonlarına doğru, üretimin daha verimli hale gelmesi için iş bölümünden söz eder. Bin sekiz yüzlere gelindiğinde çalışma koşullarının iyileşmesiyle verimin artırılacağı savunulmuş ve "Standartlık" kavramı geliştirilmiştir (Halis, 2000:4). Bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü F.W. Taylor, en iyi yönetimin önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere uymak olduğunu, verimsiz çalışmanın kaynağını ise sistemli bir yönetim anlayışının olmamasına bağlamıştır. Deming, kalite güvencesinin ve bir kalite yaratılması ve kaliteyi güvence altına almak için hataların düzeltilmesi yerine hataların oluşumunun önlenmesine yönelik çalışmalara önem ve öncelik verilmesinin önemini vurgularken, Philip B. Crosby, kalite güvencesinin hatasız üretimi sağlayacak bir araç olduğunu, kalitenin bir maliyeti olmadığını, amacın "sıfır hata" olması gerektiğini belirtmiştir. Ona göre kalite güvencesinde sorumluluk, kalite kontrolünü gerçekleştiren gözetimcinin değil, uzman bir ekibindir (Ensari, 2000:7,8).

J.Juran da Deming gibi kalite problemlerinin çoğunluğunun yönetim hatalarından kaynaklandığı görüşündedir (Ensari, 2000:60).

Yönetim alanında geliştirilmiş olan yaklaşımlar, yönetim düşüncesinin gelişimine de yön vermiştir. Tarihsel süreç içerisinde yönetim alanında geliştirilmiş çok sayıda kuram vardır (Çelik ve diğerleri, 2008:76). Bu kuramlar okul yönetimini ve işleyişini de etkilemiştir. İlkönce sanayi alanında başlayan kalite arayışları 20. yüzyılı sonlarına doğru eğitime de uyarlanmaya başlanmıştır. Birçok eğitimci, eğitim süreci ile sanayi ürünlerine ilişkin üretim süreci arasında benzerlikler oluşturulmasına pek sıcak bakmamıştır. Ancak, eğitimcilerin sanayi deneyimlerinden ders alma isteği giderek artmaktadır (Ensari, 2000: 21).

Çağdaş yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi, sadece örgütün gözle görülebilen maddi boyutunun yönetimi olarak düşülmemiş, yönetilenlerin duygu dünyalarının da yönetimi biçiminde algılanmıştır. Bu nedenle yönetim kavramı günümüzde, “ yönetişim” olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çoğulculuğa dayanan, birlikte hareket etme, karar verme, uygulama, düzenleme anlamında kullanılan yönetişim kavramı resmi ve özel kuruluşlarda yönetimsel, ekonomik, politik gücün ortak kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre iş görenler yönetilenler değil, yönetime etkin olarak katılan, fikir üreten, açıklayan yönetimsel etkinliklerin bir üyesi olan kişilerdir (Şimşek, 2005:58).

Yönetimin, insan ve madde kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılması olarak tanımlandığında, özünde insanı etkilemenin var olduğu görülmektedir. İnsanı etkilemede izlenen yaklaşımların insanın doğasına ilişkin sayıtlılara dayandığı, yönetimsel davranışların temelinde insanın doğasına ilişkin varsayımların önemli olduğu bilinmektedir (Aydın, 2005:71).

Yönetimin, sadece geçmiş ve deneyim sonuçlarına bağlı dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeğinin kabul edilmesi, bu nedenle de yeni ve ortak birtakım sorunların, çağımızın da bir gereği olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur.

Yönetsel davranışların gözlemlenebileceği en sağlıklı ortam, örgütsel ortamdır. Doğa karşısında güçsüz olan insan, yavrusunu dış tehlikeler karşı koruma, beslenme ve barınma için çalışma, işbölümü yapma zorunluluğu ile oluşturduğu aile, ilk örgütlenme örneği olarak kabul etmektedir (Açıkalın, 1998:71-72).

Yönetim anlayışı ve ilkeleri ile yöneticilerin yetiştirilmesi, insanlarla birlikte değişmiş ve gelişmiştir. Türk tarihinde yönetici yetiştirmek için kurulan Enderun Mektepleri, devşirme sistemine göre, savaşlarda esir alınıp yetiştirilen gönüllülerden oluşan öğrencileri eğitime alır, yeteneklerine göre eğitim verirdi. Devlet adamı olacaklara ise daha özel bir eğitim verilirdi (Akdeniz, 1988:132). Vakıf olarak kurulan okulların da kitabelerinde, okulların işleyişini ayrıntılı olarak anlatan bilgilere rastlanılmaktadır. Osmanlı medreselerinde de yönetim, bilgi ve kariyer olarak en üst düzeyde olanın kurum amiri olduğu bir anlayışla yürütüldüğü anlaşılmaktadır (Halaçoğlu, 1995:37).

Yönetimin alt gruplarından olan okul yönetimi, ilk zamanlar öğretmen- yönetici anlayışına dayanmaktaydı. Bu anlayışın, 17-18. yüzyıllarda, tek sınıflı okullarda geçerli olduğu görülmektedir. 19. yüzyılda çok sınıflı okullar dönemi başlayınca, yöneticilerin de rollerinde değişmeler başlamıştır. 20. yüzyılda şehir okullarının hızla çoğalması, okulların da sorunlarının çoğalmasını beraberinde getirmiştir. Denetim ve eşgüdüm sorunları başta olmak üzere, yöneticiler farklı sorunlarla uğraşmak zorunda kalmışlardır. Avrupa'da kilise ve devletin, bizde devlet ile vakıfların sahip olduğu okullara, özel okullar da katılmıştır (Çelik, 2007:199).

1.1.YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1.1.Klasik (Geleneksel) Yönetim Kuramı

19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan bu kuram üç temel grupta incelenebilir. Birincisi, Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesi, ikincisi Fayol'un yönetim kuramı, üçüncüsü ise Weber'in bürokrasi modelidir. Her üç kuramcı da bilimsel gözlem modelini yönetime uygulayarak örgütte verimliliği esas almışlar, çalışanlarla sadece verimlilik açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu ve düşünceleri ihmal ederek yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar kabul etmişlerdir (Kaya, 1986: 57).

İnsanlardan en yüksek verimi alabilmek ve onları doyuma ulaştırmak için, onların iyi örgütlenmiş olmasının yanında, çalışma şartlarının de en iyi biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. Klasik kuramcılar, en verimli örgütün aynı zamanda en fazla tatmin edici olduğunu söylerlerken bile, çalışma şartlarının, makine ve insanların en az

masrafla en yüksek verimi yakalayacak biçimde düzenlenmesinin gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

1.1.2.Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Kuramı

Klasik yönetimde, insan ögesinin göz ardı edilmesi, neo-klasik yönetim düşüncesinin ana fikrini oluşturur. İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek bu yönetimin uğraş alanı olmuştur. Bu anlayışa göre insan, çıkarları peşinde koşan, akılcı ekonomik değil, toplumsal bir varlıktır. Başka bir ifadeyle insan; belirli gruplar içerisinde yaşayan, ama bireysel farklılıklar gösteren, örgütün merkezinde yer alan bir varlıktır. İnsanların algıları, coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 2005:110-112).

Bu kurama göre insan, sosyal bir varlık olup bireysel farklılıklar göstermiş olduğundan verimliliğin artırılması için dış gerçeklerin yanında onun iç dünyasına, ruhuna da hitap edilmesi gerekmektedir.

1.1.3.Modern Yönetim Kuramı

Modern yönetim felsefesi, klasik ve neo-klasik kuramların sentezi olarak düşünülebilir.

Modern yönetim düşüncesini oluşturan pek çok özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sistem yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, örgütlerin beş temel bölümü vardır. Bunlar; girdiler, çıktılar, değişim süreci, geri bildirim ve çevredir. Sistem yaklaşımıyla örgüt bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan tüm bir yapı olarak ele alınmaktadır. Böylece sistem, meydana getiren bütün ile bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı ilişkinin ve etkileşimin bulunduğu bağımlı bir değişkendir. Bütün hakkında bir hükme varılması bütünü oluşturan bu parçaların tek başlarına incelenmeleri sonucu parçalarla ilgili durumların açıklanabilmesi ancak parçaların birbirleriyle ve bütünle olan ilişkilerinin özelliklerinin bilinmesiyle mümkündür (Sağlam, 1979:42).

İkinci bir özellik ise dinamikliktir. Bu görüş statik yapıya değer veren klasik yönetim düşüncesine ters düşer. Çok düzey ve çok boyutluluğu ise örgütün her düzeyinin önemliliğine dikkat çeker. Bu hem makro hem de mikro bir yaklaşımdır. Zira bir

işletme ülke çapında mikro iken kendi bünyesindeki üniter yapılar içerisinde makro düzeydedir. Bir diğer özellik de modern teori, örgütü çevresine uyum sağlayabilen bir sistem olarak kabul ederek yaşamak isteyen örgütlerin çevresine uyum sağlamaları gerektiğini savunur (Dinçer ve Fidan, 1997:25).

Bu kurama göre örgüt, bütün parçalarıyla içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan tüm bir yapı olarak ele alınmaktadır. Böylece örgüt, bütünü ile bütünü oluşturan tüm parçaları ve çevreyle tam bir iletişim ve etkileşim halinde bulunmaktadır. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için yaşamak istedikleri çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Aksi halde varlıklarını sürdüremezler.

1.2. EĞİTİM VE OKUL YÖNETİMİ

Eğitim sistemi diğer sistemlerden farklı olarak, temel sistem diye adlandırılan bir sisteme sahiptir. Eğitim sisteminin temelini de okul oluşturur. Okul, eğitim sisteminin tüm özelliklerini taşımaktadır.

Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar, bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendilerine has özellikleri de bulunur. Bu özellikler, onların özel yanlarını meydana getirir. Eğitim yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan, okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzdendir ki, okul yönetiminin etki alanını aynı derecede geniş görmek gerekir. Böyle geniş bir alan içindeki olumlu olumsuz güçleri değiştirmek, bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 2008:7).

Önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunmayı amaçlayan okul, yönetici (müdür) tarafından yönetilir. Çağdaş ve etkili okulun yaratılmasında en önemli iş gören müdür, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür.

Okul müdürünün görev tanımı ve görev listesi 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim okulları müdürlüğü görev tanımlarında da yer almaktadır. Bu metin, okul müdürünün görevini şu şekilde tanımlamaktadır.

"Müdür, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütülmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda iyileşmelerini sağlar. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirilmesini yapar."

Okul toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulmuş planlı bir eğitim kurumu olmasının yanında aynı zamanda bir örgüttür.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır (Bursalıoğlu, 2008:6).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli ögeler bulunmaktadır. Bu ögeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bir okulun yapısında yer alan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olmayan diğer personel iç ögeyi oluşturmakta, bir okulun yapısında olmayan, ancak yönetimde rol oynayan merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü veya meslek kuruluşları ve endüstri temsilcileri dış ögeyi oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2008:39).

1.2.1.Eğitim Yönetimi Kavramı ve Anlamı

Eğitim temel yasalarımızda "bireye kendi yaşantısı yoluyla istedik davranış kazandırma süreci" olarak tanımlanmıştır. En özgürlükçü yaklaşımlarda bile, eğitim devletin sınırlı sayıdaki temel görevleri arasında en önemli görevlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2000:16).

Eğitim kamu yönetiminin özel bir alanı olduğu gibi devletin oluşturduğu kurumlardan biridir diyebiliriz. Eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile devletin gözetim ve denetimiyle sınırlandırılmıştır. Çünkü halkı belirli bir yaşa veya döneme kadar mecburi eğitmek daima devletin görevi olmuştur. Ülkenin kalkındırılması, uyumlu bir toplumun oluşturulması da öncelikle eğitim sistemine bırakılmıştır. Devlette yaptırılan eğitim kurumlarının veya eğitim araştırmalarının finansmanını da yine devlet karşılar (Çelikkaya, 2006:134).

Eğitim yönetimini etkileyen örgüt ve yönetim kuramları, eğitim ve okul yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasında önemli rol oynamıştır (elik ve diğerleri, 2008: 89).

Eğitim yönetiminin amacı, okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelik ve nitelik bakımından artmasını sağlamaktır. Eğitim hizmetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yönetici sorumludur. Bu anlamda okulda, öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve diğer eğitim iş görenlerini örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, yönelten ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir (Başaran, 1982:118).

1.2.2.Eğitim Yönetiminin Amaçları

Eğitimde birbirine karıştırılmaması gereken iki tür amaç dizisi vardır. Birincisi, eğitim örgütünün amaçlarıdır. Buna milli eğitimin amaçları da denilmektedir. Örgütsel amaçlar, örgütün üreteceği ürünün ne olduğunu ve niteliğini belirler. İkinci tür amaç dizisi, eğitim yönetiminin amaçlarıdır. Örgütsel amaçların ne nicelikte ve ne nitelikte gerçekleştirileceğini ve bunun için örgütün nasıl çalıştırılacağını yönetimin amaçları gösterir. Bunlara yönetsel amaçlar denir. Örgütün amacı harcamayı azaltıp, verimliliği sağlayarak üyelerin ihtiyaçlarını karşılamaktır (İlgar,2000). Örgütün amaçları açık ve kapalı olabilir. Açık amaçlar formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal bilgilere dayanarak kararlaştırılır. Görev, rgt modelinde önemli bir ögedir, çünkü önce görev sonra biçim gelmelidir. Böylece bir eğitim sistemi kurulur veya yenilenirken, başlangıç noktası önce amaç sonra görev olmalıdır. Böyle yapılmazsa, örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur (Bursalıoğlu, 1994). Bir okulun birbirinden soyutlanamayan, birbirine bağımlı görünen;

a) büyüme ve gelişme,

b) yaşama ve sürdürme,

c) etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere üç esas amacı vardır. Bu üç temel amaç analiz edilerek ayrıntılı amaçlar, değişim ve gelişim için gerekli olan hedefler saptanabilir (Taymaz, 1995).

Eğitim yönetiminin iki amacı vardır:

1. Eğitimi yaymak: Bu amaç T.C Anayasası'nda ve 1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu'nda yer almaktadır. Buna göre, her okulun kendi çevresinde, eğitmekle görevli olduğu öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okula alması gerekmektedir.

2. Eğitimin niteliğini yükseltmek: Milli eğitimin amaçlarına uygun olarak, eğitimi geliştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır. Okul eğitim hizmetini üreten temel hizmet olarak çalışmak zorundadır. Okulun etkili çalışabilmesi için okul yönetimi şu hedeflere ulaşabilmelidir.

a) Verimi artırmak; öğrenci başına harcanan girdiyi azaltırken öğrencinin eğitsel niteliğini artırmak.

b) Eğitim iş görenlerinin doyumunu sağlamak; her iş görene okula harcadığı emeğin karşılığını ödeyerek onun işten doyumunu yükseltmek.

c) Okulun sağlığını korumak; iş görenler arası çatışmayı en aza indirerek eğitim iş görenlerini birlik içinde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmek.

d) Okulu dirik bir yapıya kavuşturmak; eğitim bilimlerinde eğitim, eğitim teknolojisinde olagelen yenilikleri, toplumun eğitim gereksinmelerindeki değişimleri anında izlemek ve bunları kararlılık içinde uygulamak.

e) Okulu çevresine yararlı kılmak; çevrenin doğal zenginliklerini korumak, sağlık koşullarını geliştirmek, toplumun gereksindiği eğitim hizmetlerini sunmak, yeterli olduğu konularda halka öncülük etmek (Başaran, 1993).

1.2.3.Eğitim Örgütünün Yapısı

Örgüt, ortak bir amaç ya da hizmeti gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliktir (İlgar,2000). Örgüt, yapısıyla ve tüm kaynaklarıyla önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır (Başaran, 1993).Örgütlerde belirli bir yapılanma vardır. Bu yapıda bağlanma, yetki, sorumluluk, iletişim, görev alacakların düzeyleri, resmi ilişkilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi yer alır. Eğitim örgütlerinde belli makamlar ve unvanlar vardır. Müsteşarlık-müsteşar, genel müdürlük genel müdür...Örgütün anatomisine ilişkin klasik görüş artık değişmiş bir eksen etrafında toplanmış bulunmaktadır. Üyelerin kararlarını etkileme yolları da örgütün fizyolojisini meydana getirir. Bu yollar dış ve iç olmak üzere ikiye ayrılır. Dış yollar enformasyon, hizmet içi eğitim ve yetkidir. İç yollar, üyelerin gereksinmelerinin karşılanması ve örgütün benimsenmesidir. Karar yetkilerinin doğru ya da yanlış dağılımı, örgüt anatomisinin sağlam veya bozuk oluşu ile sonuçlanır. Ayrıca hiyerarşi, rol ve statü kavramları da, örgütün anatomisi ve böylece karar süreci ile yakından ilgilidir. Fizyolojinin simgelediği etki yolları da önce kararlara etkiyi hedef tutmaktadır.

Bu yollar tamamen kurumlaşmış ve yasaldır. Fakat yetki, bunlar arasında başvurulacak en son önlemdir.

Eğer bir birimin, diğer bir birim ile en az bir bağı varsa, o birim örgütün bir parçası sayılabilir. Birimler arasında enformasyon yolları, iş akımı, personel değişimi gibi bağlar, örgütün temel kanallarını yaratır. Eğer örgütte kararlılık aranıyorsa, bu bağları azaltacak bir sistem kurmaya çalışılmalıdır. Çoğu eğitim örgütleri klasik modelden ileri geçememiş ve bunun sonucunda yukarıdaki bağlar gitgide artarak, örgütün hiyerarşisi kadar, yönetimin temposunu da ağırlaştırmıştır. Böyle örgütler büyüdükçe, güçlerinin büyük bir kısmını da kendilerini ayakta tutmak için sarf ederler ve gitgide zayıflarlar. Bu büyümenin verdiği ağırlığı kaldırabilmek için de, yapılarına çeşitli fakat yüzeyde kalan ekler yaparlar. Böylece, zayıflatıcı etkenleri de artırmış olurlar.

Örgüt yapısının öğelerinden biri de hiyerarşidir. Örgütün yapısı içinde, gerek makamların gerekse yetkilerin dağılımı, hiyerarşiyi meydana getirir. Hiyerarşi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereklidir. Yönetim yoluyla sağlanan iletişim sonunda, bu amaçlara uygun bir çerçeve ve ortam yaratılmış olur. Demek ki, hiyerarşi, örgütün amaç ve yapı boyutları arasındaki bir köprü görevi görmektedir. Klasik ve merkezci eğitim örgütlerinde, genellikle katı bir hiyerarşi vardır. Hâlbuki eğitim girişiminin özelliği gereğince, böyle örgütlerin informal yanı büyük bir önem taşır. Ayrıca gitgide ağırlaşan hiyerarşi içinde, eğitimin kendisine has akıcılığı da azalır ve eğitim örgütleri, zamanla canlılığını kaybetmek durumuna düşebilirler.

Bir örgüt içinde statü; görev veya hiyerarşi bakımından olur. Görevsel statünün temeli uzmanlıktır. Böyle bir dikkat ve benimseme, klasik örgüt içinde zaten olanaklı değildir. Fakat modern eğitim yöneticisi bu kavramları hem bilmeli hem de kullanabilmelidir. Örgütün formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. Formal yanı örgütün yapısını yansıtır, formal iletişim yoluyla işler, kesinlik ve verim gösterir. Formal yanın özellikleri şunlardır; bireyler, görevliler olarak kabul edilir. Amaçlardan çok, araçlara önem verilir. İletişim kanalı, işbirliği içtendir. Sınırlama fazla olur, fakat formal yan genel ve açıktır. Örgütün informal yanı, kişiler arası ilişkilerden meydana gelen ve informal iletişim yoluyla işler. Bu yan, araştırma, değişme ve bireyin doyumunu yansıtır. İnfomal yanın özelliklerine göre, bireyler kişiler olarak kabul edilir. Araçlardan çok amaçlara önem verilir. İfadeler serbest, işbirliği içtendir. Sınırlama azdır, fakat normal yan özel ve kapalıdır. Kişiler arası ilişkilerden meydana gelen

informal örgüt, informal iletişimin ürünüdür. Modern kuramın da kabul ettiği gibi, informal örgüt sisteminin parçalarından biridir. Kişiler arası ilişkiler doğurur. Bazı yöneticiler, örgütteki gruplaşma veya hizipleşmelerden korkarlar. Hâlbuki bunlar insan davranışının normal ve önüne geçilmez eğilimleridir. Yöneticinin görevi, bu grup ve hizipleri dengede tutmaktır (Bursalıoğlu, 1994).

Eğitim örgütü, önceden kurulmuş bir yapıya sahiptir. Bu yapının toplumsal değişmelere, bilimin ve teknolojinin gelişmesine uyarlanması için yenileştirilmesi eğitim yönetiminin sorumluluğundadır. Bir örgütün yapısı, iş bölümüyle ortaya çıkan görevlerden; görevlerin üst-ast ilişkisine göre düzenlenmesiyle ortaya çıkan sıra dizinden üretim sürecine göre oluşan iş akımından oluşur (Başaran, 1988). Eğitim örgütünde görevler, yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bir iş görenin günlük, haftalık, yıllık çalışma süresi, bu süre içinde yapacağı işler, ayrıntılı olmasa bile kabataslak yönetmeliklerde gösterilmiştir. Eğitim örgütünde okullar, kendi içinde sıra dizinsel bir yapıda kurulmuştur. Ama aynı düzeyde öğrenim görmüş meslek adamlarının oluşturduğu bir örgüt olduğu için, okulun sıra dizini daha demokratik bir yapıdadır.

İş akımı, örgütün yapısını oluşturan bir diğer ilişkiler dokusudur. Eğer bir işin bitirilmesi, yalnız bir tek iş gören de değil de başka iş görenlerin katkısını da gerektiriyor ise, ortaya bir iş akımı çıkar. Okul iş akımı yoluyla eğitim hizmetlerini üretir. Üst eğitim örgütleri yine içlerindeki iş akımı yoluyla okullara gereken yönetim hizmetlerini üretirler. Eğitim örgütünün her düzeydeki yapısını sürekli olarak yenileştirmek gerekir (Başaran, 1993).

1.2.4.Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç Etmenler

Okul yöneticisinin birlikte çalıştığı grupları öncelikle iki gruba ayırmak gerekir. Bunlar okul içindeki gruplar ve okul dışındaki gruplardır. Okul içi gruplar öğretmenler, eğitimci olmayan personel ve öğrencidir. Okul dışındaki gruplar ise okul-aile birliği, dernekler ve vakıflar, valilik/kaymakamlık, garnizon komutanlığı, belediye, emekli öğretmenler, siyasi partiler ve sivil toplum örgütleridir.

Bursalıoğlu'na (2005) göre, "Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından birisi öğretmenlerdir". Öğretmenin okul içindeki rolü kendi anlayışına bağlıdır. Bu anlayış eğitim ve tecrübeden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin yöneticiler, öğrenciler,

anne, baba, çevre, toplum ve devletten beklentileri okulun sosyal havasının bir parçasını oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2005:42).

Campbell'e göre (1957), "yönetici öğretmen ilişkilerinin önemi, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok yönetim süreçlerine formal olmasa bile bu yolla katılmasındadır. Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici ile öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır" (Bursalıoğlu, 2005:46).

Çelik'e göre (2008), yönetici ve öğretmen gruplarının dışında kalan eğitimci olmayan personel grubuna okulda çalışan memurlar, hizmetliler, güvenlik ve diğer işçiler girer. Bu kişilerin eğitime dolaylı olarak katkıları vardır. Bu kişilerin seçimine önem verilmeli ve disiplin içerisinde çalıştırılmaları gerekmektedir (Çelik, 2008:153).

Öğrenci okulun vazgeçilmezidir. Bu bağlamda düşünüldüğünde yöneticinin birlikte çalıştığı gruplar içinde sayıca en fazla olanlarından biridir.

Blair, Jones ve Simpson'a (1955) göre, öğrenci okulda bilgi ve beceriler kazanmanın yanında değerler, görüşler ve davranışlar da öğrenir. Bunların öğrencinin kişiliği üzerinde, bilgi ve beceriler kazanmak kadar etkili olduğunu söylemektedir (Bursalıoğlu, 2005:48).

1.2.5.Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Etmenler

Çelik'e (2008:78) ve Yiğit ve Bayrakdar'a (2006:16) göre, okul dışı gruplardan okulu en çok ilgilendiren grup okul aile birliğidir. Okul- aile birliği, okulda yönetmeliğe uygun olarak kurulmalı ve yönetmelikte belirtilen görevler için çalıştırılmalıdır. Okul-aile birliği okulun en etkili sivil toplum kuruluşudur.

Okulun bölgesinde bulunan, okulun ve milli eğitimin amaçlarına göre faaliyet gösteren vakıflar, dernekler ile okul yönetimi sağlam ve yapıcı ilişkiler içinde olmalıdır. Ders araç-gereçlerinin karşılanmasıdaki rolleri önemsenmelidir.

Okulun resmi olarak bağlı olduğu İl/İlçe milli eğitim müdürlüğünün güven ve desteğini sağlamak her okul için çok önemlidir. Okulda yapılan tüm çalışmalar İl/İlçe milli eğitim müdürlüğüne bildirilmeli, önemli tören ve toplantılara müdür ve şube müdürleri davet edilmelidir.

Okul müdürü, il ve ilçenin en üst düzey yöneticisi olan vali/kaymakam ile ilişkilerini sıcak tutmalı ve okul hakkında onları bilgilendirmelidir.

Okul müdürü ülkenin bir çok yerinde okul yaptıran garnizon komutanlığı ile de ilişkilerini sıkı tutmalıdır.

Okulun doğabilecek su, kanalizasyon, bahçe düzenlemesi gibi işlerini yapan yerel yönetimlerin okula en yakını olan belediyelerle de ilişkilerini sürdürmelidir.

Deneyim sahibi olan emekli öğretmenlerin okula sağlayacağı katkıyı unutmamak gerekir. Gerektiğinde onların yardımlarına başvurulmalıdır.

Devleti yönetenler siyasi partiler olduğuna göre onlarla olan ilişkiler sıkı tutulmalıdır.

Sivil toplum örgütlerinin okulların pek çok gereksinimlerini karşılamada (burs, barınma vb.) ne kadar önemli olduğu bilinmelidir.

Bunlardan başka bankalar, dernekler, odalar, kulüpler, muhtarlıklar, resmi daireler, fabrikalar, hastane ve sağlık ocakları ve diğer kuruluşlar da okulun ilişkide olduğu gruplardandır.

Okul müdürü, bu kurum ve kuruluşlarla da iletişim kurmalı, bu kişi ve kurumlara ziyaretlere gitmeli, onların temsilcilerini okula davet etmelidir (Çelik, 2008:203; Yiğit ve Bayrakdar, 2006:12).

Tüm bu gruplar okulda yetişen öğrencinin nasıl olacağı konusunda birlikte karar verirler. Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla olanaklıdır. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır.

Okul içindeki ve dışındaki bireyleri ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Böyle bir okul yöneticisi karşılaştığı problemleri deneme ve yanılma yoluyla değil, bilim yoluyla çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır (Bursalıoğlu, 1991:50).

Çağdaş yönetim yaklaşımları sergilemesi beklenen okul yöneticilerinin insan varsayımlarının önemli olduğu gerçeğinden hareketle, konu ile ilgili tanımlar ve okul yöneticiliğinin eğitimde dönüşüm için önemi, yönetsel kuramlar ve insanla ilgili varsayımların alan yazın çalışmalarında ön plana çıktığı görülmektedir (Karip, 2005).

Memduhoğlu, yönetimi; örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynakları ile zamanın, etkili ve verimli bir biçimde kullanılması sanatı olarak tanımlamaktadır (Memduhoğlu, 2007:66).

Örgütü, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak tanımlayan Bursalıoğlu (2005) ise onu bir yapı, yönetimi de yapıyı işleten sürece benzetmektedir. Ona göre örgüt ve yönetimin tanımlarının birbirinden farklı yapılması, ikisinin birbirinden bağımsız olduğu anlamına gelmez. İki iç içe işlemektedir (Bursalıoğlu, 2005:15-16).

Eğitimin, kalkınmanın motoru olduğu gerçeğinden hareketle, sistemin çıktıları öteki alanları da etkilediğine göre, okulu yöneten, özellikle müdür ve müdür yardımcılarının, onları denetleyen müfettişlerin iyi bir eğitimden sonra bu göreve getirilmeleri gerekmektedir (Aydın, 2005:196). Okul yöneticileri ve denetçilerinin, okul yönetiminin okulu sayılan eğitim yönetimi teftişi ve planlaması alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları, bu eğitimi alanların atamalarda öncelik hakkına sahip olmaları eğitimimizin kalitesini yükseltecektir (Şişman, 2004:21).

Yönettiği kitleyi önemseyen ve önemsedini gösteren, örgütün amaçlarına yönelik çalışmalarda personeline model olan bir yöneticinin, okulda olumlu bir hava oluşmasında yadsınamaz bir rolü vardır (Kazu, 2007:154). Okul yöneticileri, okullarında öğrenen örgüt oluşmasına liderlik yaptıklarında, organizasyonlarında yer alan kişiler gerçekten istedikleri sonuçları yaratma yeterliliklerini durmadan geliştireceklerdir. Yeni ve heyecan verici düşünceler üretebilirler, ortak özelemlere sınırlar konulmaz ve birlikte öğrenmenin mutluluğunu en üst düzeyde yaşayabilmektedirler. Hiçbir çocuğa, öğrenmeyi öğretmeye gerek olmadığı gibi; işlerine iyi bir eğitim, parlak düşünceler, yüksek bir enerji ile başlayan çalışanların enerjilerinden, heves ve coşkularından üst düzeyde yararlanmak, yöneticilerin önemli ödevlerinden olmalıdır.

Varsayımlarını askıya alamayan yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, tipik olarak insanların bir statü aldığı ve statülerini güçlendirerek desteklediği görülür. Diğerleri de karşıt durum alır ve örgütte kutuplaşma ortaya çıkar (Senge, 2007:27).

Bilgi toplumundaki yeni örgütsel yapılanmalar, yönetime katılımcı, tartışmacı, sorgulayıcı, yaratıcı, çağın gerektirdiği teknolojileri bilen, öğrenen, zamanını iyi kullanabilen insanlara gereksinim duymaktadır. Okulun yönetiminin temel görevi bilgi çağının yarışmacı ve bilgiyi kullanabilen insanlarını yetiştirmektir (Okçu, 2008:12).

Canlı ve öğrenen bir örgüt olması gereken okul ortamı oluşturulmasında yöneticilerin önemli bir rolü vardır. Okulunda güven ortamı oluşturamayan, her olguyu kontrolünde tutmaya çalışan, okulunu tepeden direktiflerle yöneten yönetici tipinden çok, motive eden, güven aşıl原因 ve yol gösteren yöneticilere ihtiyaç vardır (Taş, 2002:54).

1.2.6.Okul Örgütünün Özellikleri

1) Okul örgütünün en önemli özelliği; üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Bu nedenle okul örgütünün birey yönü kurum yönünden daha duyarlı ve informal yanı daha ağır basan bir örgüttür.

2) Okulda çeşitli değerler bulunur ve çatışır. Okulun görevi bu çatışan değerleri uzlaştırmak, toplumun farklılaşan sosyal, ekonomik ve politik değerleri arasında denge kurmaktır.

3) Okul denilen örgütün ürününü değerlendirmek güçtür. Öğretim eylemini ve ürününü, bunların insan davranışına yansıyan değişmelerini gözleyebilmek olanağı sınırlıdır. Bu nedenle, okulun üretim hataları hemen anlaşılmaz ve üretim hataları topluma fark edilmeden girmiş olabilir.

4) Toplumlar, çocukların eğitilip öğretilmesini, tesadüflere bırakmayarak okul denilen özel çevreleri yaratmışlardır. Okul, özel bir çevredir. Bu özel çevrenin görevi, öğrencilerin çevreyi anlamasını kolaylaştırmak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmektir.

5) Okul çevresi formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği örgüttür.

6) Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Okul sosyal mirası aşıl原因 bir örgüt olarak eylem göstermelidir. Okul sosyal düzende gerekli düzenlemelerin yapılmasına yardımcı olmalıdır.

7) Okul, bürokratik bir örgüttür. Bu özellik, yarar grupları ve baskı gruplarına karşılık bir güvenlik sağlamaktadır. Diğer yandan bu işlev, bürokrasinin patolojilerini de barındırabilir. Bürokratik işleyişten dolayı da kalıplaşma, rutinleşme işlemezlilik gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

8) Her örgüt gibi okulun da kendine özgü bir kişiliği vardır. Bireylerin bir kişiliği olduğu gibi, örgütlerin de bir kişiliği yani havası/iklimi vardır. Yöneticinin davranışları (anlayış gösterme, yakından kontrol vb.) gruplar ve kişiler arası ilişkilerin niteliği

(moral, samimiyet) örgütün havasını olumlu ya da olumsuz etkiler. Bu da verimliliğe ya da verimsizliğe neden olur (Bursalıoğlu, 2003).

1.2.7.İlköğretim Kurumları

Hemen her ülkede ilköğretim eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu kurumları düzenlemek ve olanaklarını genişletmek devletin görevleri arasında sayılmaktadır. Türkiye'de zorunlu eğitim denilince ilköğretim okulları akla gelmektedir (Başaran, 1982: 75).

Eğitim sistemimizde ilköğretim kurumları, 7-14 yaş gurubundaki çocuklar için eğitim öğretim programlarının uygulandığı kurumlardır. İki kademedен oluşan bu kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere toplam sekiz yıldır. Birinci ve ikinci kademesi ile bütünlük içinde eğitim yapan ve başlangıçta temel eğitim adı ile kurulan sekiz yıllık bu okulların isimleri ilköğretim okullarına dönüştürülmüştür. İlköğretim okullarında kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir (Taymaz, 2003: 13). İlköğretim devlet okullarında parasızdır. Ancak 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda İlköğretim Ve Eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'a göre (Kanun No:6287 Tarih:30/03/2012); Madde 7 – (Değişik: 30/3/2012 - 6287/2 md.) İlköğretim; 1. maddede belirtilen amacı gerçekleştirmek için kurulmuş dört yıl süreli ve zorunlu ilkokul ile dört yıl süreli ve zorunlu ortaokul ve İmam hatip ortaokulundan oluşan bir Milli eğitim ve öğretim kurumudur. Yine aynı tarih ve sayılı kanunla yapılan değişikliğe göre; (Değişik: 30/3/2012 - 6287/10 md.) Ortaöğretim, ilköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Bu okulları bitirenlere ortaöğretim diploması verilir.

Ülkemizde kesintisiz temel eğitim 4+4+4 şeklinde olmak üzere 12 yıla çıkartılmıştır. Bununla birlikte okul öncesi eğitim zorunlu halden çıkarılmıştır. (MEB)

1.2.8.İlköğretim Okullarının Önemi

Okul sisteminin temeli olan ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir demokratik toplum oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temellerini oluşturmaktadır (Kavak, 1997: 17).

Hiçbir örgüt çevresine okul kadar yakın değildir. Okulların çevreleriyle çatışmaya girmeden dengeli bir ilişkiler ağı örüntüsü oluşturmaları gerekmektedir. İlköğretim kurumları, bir toplumun eğitim sistemi içindeki ilk basamağını oluştururlar. Diğer eğitim basamakları da ilköğretime dayanır. Dolayısıyla, bu eğitim basamağı; toplumun sadece eğitim sistemini değil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. İlköğretim bir alt sistem olup genel eğitim sistemimizin temelidir. Bu temel, sağlam ve doğru olmadığı takdirde orta öğretim ve yüksek öğretim alt sistemlerinden beklenen sonuçların ve ürünlerin alınamayacağı kesindir (Başaran, 1982: 12).

Diğer taraftan ilköğretim, hemen her ülkede eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle ilköğretimi düzenlemek ve tüm nüfusa ilköğretimi zorunlu kılmak devletin görevleri arasında yer almaktadır. Türkiye'de zorunlu öğretimi, ilköğretim basamağı oluşturmaktadır (Başaran, 1982: 75).

1.2.9.İlköğretim Okullarının Amaçları ve Görevleri

"İlköğretim okullarının amaç ve görevleri Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 23. maddesinde şu şekilde belirlenmiştir:

"Milli eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Her Türk çocuğun iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak, onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;

2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden geliştirerek, hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır." (Taymaz, 2003 :13).

Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları önemli bir unsurdur. Bununla birlikte ilköğretimin, kültürel sürekliliği sağlaması, istikrarlı demokratik bir toplumu oluşturması ve yaşam boyu sürececek bir öğrenmenin temelini oluşturması, kaliteli bir temel eğitim açısından gerekli ve önemli olmaktadır (Bayrak ve Ağaoğlu, 1998: Sayı:28).

1.2.10.İlköğretim Okulu Müdürü ve Uyması Gereken Mevzuat

Bu başlık altında, ilköğretim okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi, uyması gereken mevzuat, sahip olması gereken nitelikler (yeterlilikleri) ve görevleri yer almaktadır. İlköğretim okul müdürlerinin seçimi ve yetiştirilmesi Türkiye’de uzmanlık hizmetlerinin benimsenmesinde güçlük çekilmesi nedeniyle, Bakanlığın öğretmenlerin her görevi yapabileceğini, meslekte esasın öğretmenlik olduğu görüşünü benimsemesi, görevlendirmede yeterliğin yerini yetkilendirmeye bırakması sonucunu doğurmuştur (Bursalıoğlu, 1994, 172). Bunun sonucunda kişinin o görevi yerine getirip getiremeyeceğine bakılmaksızın atamalar yapılmış, yakınmalar ve sorunlar çoğalmış, sistem amaçlarına ulaşmada yetersiz kalmıştır.

Türkiye eğitim sisteminde okul müdürleri genellikle öğretmenlik veya müdür yardımcılığı görevlerinde başarılı olanlar arasından seçilerek atanmışlardır (Taymaz, 1995, 28). Ancak, eğitim kurumlarında amaçların gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve diğer personeli örgütleyen, etkileyen, yönlendiren, eş güdümlen ve denetleyen okul müdürüdür. Bu nedenle okul müdürünün Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim politikası doğrultusunda görevini yerine getirebilmesi için belirli yeterliklere sahip olması gerekir (Gürsel, 1995, 85). Ülkemizde okul müdürlerinin atama ve yer değiştirmeleri, Milli Eğitim Bakanlığı’nca eğitim kurumları müdürlerinin seçme sınavına tabi tutularak hizmet içi eğitim ile yetiştirilmesini amaçlayan ve 23.09.1998 tarih ve 23472 sayılı resmi gazetede ve değişikliği de 30.11.2000 tarih ve 24246 sayılı resmi gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik” doğrultusunda yapılmaktadır. Bu yönetmelikler günümüze kadar pek çok değiştirilmiştir. Ülkemizde İlköğretim Okullarına müdür atamaları en son 13/08/2009 tarihinde Resmi Gazetede 27318 sayıyla yayınlanan yönetmeliğe göre yapılmıştır. Bu yönetmelik de tarihi ve sayıları verilen resmi gazetelerde yayınlandığı şekilde değişikliğe uğramıştır (15.5.2010/27582 RG, 9.10.2010/2772 RG, 09.08.2011/28020 RG,21.07.2012/28360).

28.02.2013 tarih ve 28573 sayılı resmi gazetede yayınlanan son yönetmeliğe göre okul müdürlerinin gireceği seçme sınavında; sınav konuları ve puan değerleri şunlardır:

Türkçe-dil bilgisi: %10,Resmî yazışma kuralları: % 4,Halkla ilişkiler ve iletişim becerileri: % 4,Okul Yönetimi: % 4,Yönetimde insan ilişkileri: % 4, Okul geliştirme: % 4, Eğitim ve öğretimde etik: % 5,Türk İdare sistemi ve protokol kuralları: % 5, 657

sayılı Devlet Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun, 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu dâhil görevin gerektirdiği diğer temel mevzuat % 60. ile ilgili temel bilgileri kapsayan soruların sorulduğu; 100 üzerinden 70 puan alanların başarılı olduğu seçme sınavının %50'si,yapılacak olan mülakattan 70 ve üzeri alanların başarılı sayılmaları kaydıyla alınan geçerli puanın %30'u ve EK-1 Yönetici değerlendirme formunun da %20'si alınarak ayrıca genel ve özel koşullara göre müdür adaylarının eğitim kurumlarına atanmalarını öngörmektir.

İlköğretim okul müdürlerinin uyması gereken mevzuat;

Okul müdürlerinin hukuki sorumluluk ve yetkilerini belirleyen bir eğitim mevzuatı vardır. Mevzuat; eğitimle ilgili yasa, tüzük, yönetmelikleri içine alır. Okul müdürünün mevzuatı bilmesi ve mevzuat hükümlerine uyması gerekir. Yasa, tüzük ve yönetmelikler örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yarayan birer araçtır. Okul müdürü mevzuatın kölesi değil, hâkimi olmalıdır. Eğitim mevzuatı, iş görenin yasal olarak neler yapacağı, neler yapmayacağını da kanun, tüzük, yönetmelik gibi yasal belgelerde göstermiştir (Bursahoğlu, 1987, 19,21).

Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu müdürleri de aşağıda kısaca açıklanan mevzuata uymakla yükümlüdür.

Anayasa: Bütün yasaların dayanağıdır. “Anayasa hükümleri, yasama, yürütme ve yargı organlarını, idare makamlarını ve diğer kuruluş ve kişileri bağlayan temel hukuk kurallarıdır”. Bütün yasaların kaynağıdır. Hiçbir yasa Anayasaya aykırı olamayacağı gibi, Anayasadan alınan bir yetki bulunmadan yasa yapılamaz. Türkiye’de yapılan eğitimin Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası 42. Maddesine uygun olması zorunludur.

Kanun: Kanun yapma yetkisi Anayasa ile TBMM’ne verilmiştir. Kanunlar genel, sürekli ve soyut hukuk kurallarıdır (Gürsel, 1995, 78). İlköğretimle doğrudan ve dolaylı olarak ilgili pek çok kanun bulunmaktadır;

657, 222, 1739, 4306, 1702, 4357, 3797, 2893, 3071, 3308, 4702, 237, 1050, 4734, 6245, 3628, 625, 2596, 2916, 2698, 5442, 442, 1163, 2908, 2946, 3628 sayılı kanunlar bunlardan bazılarıdır.

Tüzük: Kanundan sonra gelen en küçük yasal metindir. Tüzük yasaların uygulanmasına ilişkin yöntemler, açıklamalar ve uygulama ilkeleri getirir. Her tüzük bir yasaya dayanmak zorundadır (Gözübüyük, 1974, 40). 2893 Sayılı Türk Bayrağı Kanunu'na dayalı Türk Bayrağı Tüzüğü ilköğretimi ilgilendiren tüzüklerden biridir.

Yönetmelik: Anayasanın 124. maddesine göre “Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların, tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla ve bunlara aykırı olmamak şartıyla yönetmelikler çıkarabilirler”. Güç yönünden tüzükten sonra gelir. İlköğretim ile ilgili yönetmeliklerin en önemlisi; İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (İKY)'dir. Bunun yanında ilköğretim okulu müdürünü ilgilendiren ve sorumlu tutan yönetmelikler de vardır. Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği, Okul Aile Birliği Yönetmeliği, Okul Kütüphaneleri Yönetmeliği vb.

Kararname: İlköğretim öğretmenlerinin ilk atamaları MEB Personel Genel Müdürlüğü'nce hazırlanan belge ile yapılır. Yatılı ve pansiyonlu ilköğretim okul müdürleri hariç diğer ilköğretim okulu müdürlerinin atamaları İl'deki İta Amirlerince (Vali) yapılır. Bu belge kararnamedir.

Yönerge (Talimat): Bir işin nasıl yapılacağını adım adım gösteren metindir. Resmi yazışmaların düzenlenmesi hakkındaki talimat, ayniyat talimatnamesi gibi.

Genelge: Bir kuruluşun genelini ya da büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren buyruklar, duyurulardır. Bunlar diğer buyruklara bakarak daha uzun süreli olurlar (Başaran, 1996, 31). Eğitim ve Dinlenme Kampları Hakkındaki Genelge gibi. Okul müdürü formal yetkisini mevzuattan alır. Mevzuat gereği sorumlu bulunduğu işleri yürütür. Yönetim süreçleri olarak adlandırılan yönetim etkinliklerini sürdürür. Bunlar karar alma, planlama, örgütlenme, eşgüdümleşme, iletişim, güdüleme, denetlemedir (Kaya, 1993, 93-127). Daha sonra geliştirilen yönetim anlayışı bu süreçlere liderlik, yaratıcılık, değiştirme ve yenileştirmeyi de eklemiştir (Özdemir, 2000, 99).

1.2.11. İlköğretim Okulu Müdürünün Görevleri, İdari Roller ve Sorumlulukları

Okul müdürlüğünde görevler iki grupta incelenebilir. Birincisi, “destek görevler” organizasyonu mevcut haliyle devam ettirmektir; ikincisi, “gelişmeci görevler” daha çok zaman alan ve yenilik gerektiren görevlerdir (Allan, 1999, 83). Okullarda destek görev, sistemin şimdiki haliyle çalıştırılmasıdır. Müdürün yetki ve sorumluluk alanı içinde bulunmaktadır. Yönetim işleri bu görevler içinde yer alır. Gelişmeci görev ise,

etkililiği ve verimi artırmak üzere geleceğe dönük projeler üretmektir. Gelişmeci görevler, müdürün sorumluluk alanı yanında liderliği, rehberliği ve yetki alanını öne çıkarmaktadır. Destek görevlerin yapılmasında zamanı ekonomik kullanabilen okul müdürleri, gelişmeci görevler için araştırma ve uygulama zamanı bulabilirler. Böylece çağın hızlı gelişimine paralel olarak okul yönetirken, sürekli gelişim ilkesini benimseyebilir.

Okul müdürünün görev yetki ve sorumlulukları yasa ve yönetmeliklerle açıklanmıştır. Bir amir olarak, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 10. maddesine göre; devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen görevleri zamanında ve eksiksiz yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli ve sorumludurlar. Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içerisinde kullanır (ResmiGazete, 12056, 23.7.1965).

Okul müdürü, okulun üst sistemleri olan Milli eğitim müdürlüğü ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlıdır. 657 Sayılı Kanun'un 11. Maddesinde, Devlet memurları kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslara uymakla ve amirleri tarafından verilen görevleri yerine getirmekle yükümlü ve görevlerinin iyi ve doğru yürütülmesinden amirlerine karşı sorumludurlar (Resmi Gazete, 12056, 23.7.1965) hükmü bulunmaktadır. Türk Ceza Kanunu'nun (765. S.K) 230. maddesinde ise, hangi nedenle olursa olsun memuriyet görevini yapmakta savsama ve gecikme gösteren veya üstünün yasaya göre verdiği buyrukları geçerli bir neden olmadan yapmayan memur üç aydan bir yıla kadar hapis ve bin liradan yüz beş bin liraya kadar ağır para cezası ile cezalandırılır. Bu savsama ve gecikmeden veya üstünün yasal buyruklarını yapmamış olmaktan devletçe bir zarar meydana gelmişse, derecesine göre altı aydan üç yıla kadar hapis cezası ile birlikte süreli veya temelli olarak memuriyetten yoksun kalma cezası da hüküm olunur (Türk Ceza Kanunu, Resmi Gazete, 320; 13.3.1926, Değişik 12.6.1979, 2248: Mad. 18).

Bu konuya, soruşturma rehberi madde 9-a ya göre şu açıklama getirilmiştir. Amirler emrindeki memurların, görevlerini dikkat ve itina ile yerine getirmelerini, devlet malını korumak ve her an hizmete hazır halde bulundurmak için gerekli tedbirleri almalarını temin ve takip etmekle görevli ve sorumludurlar (MEB, Soruşturma Rehberi, 1993,9a, 435). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu 43. Maddesi ne göre, öğretmenlik,

Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk milli eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler” (Resmi Gazete, 14574, 14.6.1973).

İlköğretim okulu müdürlerinin görev, yetki ve sorumlulukları ile okulun yönetim işleri İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 60. maddesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir: “İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımının da belirtilen diğer görevleri de yapar” (Resmi Gazete, 27/08/2003, 25212).

Mili Eğitim Bakanlığı, eğitim yöneticilerinin atanma ve görevde yükselmelerinde esas alınmak üzere okul-kurum müdürlerinin görev (iş) tanımlarını yaparak yürürlüğe koymuş ve 2508 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanmıştır. Buna göre ilköğretim okulu müdürünün sınıfı eğitim-öğretim olarak belirlenmiş olup, bu görevler şunlardır: Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek, yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileştirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürütülmesini ve astlarının ihtiyaç duyulan alanlarda yetişmelerini sağlar. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur (Sicil artık verilmiyor). Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirmesini yapar (MEB Tebliğler Dergisi, 2508, 65-68).

Okul müdürünün rapor verdiği üst amirleri, ilçe milli eğitim müdürü olarak belirtilmiştir. İlişkili olduğu birimler okul içinde ve okul dışında olarak gruplanarak aşağıdaki gibi belirtilmiştir: Okul İçinde; idari personel, öğretmenler, öğrencileri diğer okul personeli. Okul dışında; öğrenci velileri, okul aile birliği, diğer okul ve kurum müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürlüğü, il milli eğitim müdürlüğü, Milli Eğitim Bakanlığı, yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar, öğrenci taşımacılığı, okul kantin

işletmeciliği, okul çevresi, diğer özel ve resmi kuruluşlar (MEB Tebliğler Dergisi, 2508, 65-68).

Günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, "mevzuat uygulayan ve mevcut durumu devam ettiren" okul müdürü rolünü üstlenerek bilgi çağının okul müdürü olunamayacağını farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır (Okutan, 2003)

Okul yöneticisi milli eğitimin amaçları ve çağdaş eğitim anlayışın gerekleri ve toplumun beklentileri doğrultusunda görevlerini yerine getirmek ile sorumludur. Okul, işleyişi boyunca, küçük ya da büyük birtakım sorunlarla karşı karşıya kalır. Bu sorunlar çözülmeden, okulun amaçlarını istenilen ve planlanan düzeyde gerçekleştirmesi beklenemez. Okul açısından sorun, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan ya da yönünü değiştiren engeldir. Yönetimin bu engelleri ortadan kaldırmak amacıyla uğraşmaya başlaması sorun çözme sürecine girilir. Örgütün sorunlarla karşılaşması süreklilik göstermektedir. Dolayısıyla, yönetim süreci aynı zamanda sorun çözme sürecidir. İnsanlar için olduğu gibi örgütler için de yaşadıkları sürece birtakım sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Okulda karşılaşılabilecek sorunlar farklı olup, bunlar genellikle; okulun çevresinden, okulun kuruluş bozukluklarından ya da eğitim iş görenlerinden kaynaklanırlar. Bu sorunların en önemlileri ise iş görenler arasındaki çatışmalardır. Okul yöneticisi bu sorunları çözebilmek için yönetim süreçlerinden etkili bir şekilde yararlanmalıdır (Başaran, 1996:97-98).

1.2.11.1.İlköğretim Okullarında Yönetim İşlevleri

Eğitim yönetiminde süreçler, yönetsel ve işlevsel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Yönetsel süreçlerin yedi ögesi aşağıdaki gibi sıralanabilir; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim sağlama, etkileme, koordinasyon sağlama, değerlendirme (Campbell, 1957, 269; Taymaz, 1989,15). Eğitim yönetiminde işlevsel süreçler, bir bakıma rol alanlarını belirler. Okuldaki çalışmaların düzenli yürütülebilmesi, bazı iş ve işlemlerin yapılmasını gerektirmektedir. Kıdemli bir okul sekreterinin bazı işlemler ve yazışmaları çok iyi bildiği ve yapabildiği bir gerçektir. Eğer okul yönetimi bu ikisinden meydana geliyorsa okul müdürlüğüne gerek kalmıyor demektir. Hâlbuki okul

müdürünün yönetim süreçleri kadar önemli, mevzuatta belirtilen yönetim işleri de vardır. Bilimsel literatürde bu işler birçok gruba ayrılmıştır.

Bursalıoğlu'na göre (1987, 195- 214); yönetim işleri politika, program, personel yönetimi, öğrenci işleri, eğitim kollar, işletme, okul-halk ilişkileri olarak gruplanmıştır. Taymaz (2003, 99-257) ise, "Personel işleri, öğrenci işleri, eğitim işleri, öğretim işleri, okul işletmesi işleri" olarak gruplamıştır. Diğer bir gruplama da şöyle yapılmıştır; "İlköğretim okulunun yönetsel amaçları, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye aracılık yapan eğitim programları, öğrenci hizmetleri, iş gören hizmetleri, okul binası, araç-gereçlerini ve bütçesini etkili bir şekilde yönetmektir. Bu amaçlar aynı anda görev alanlarını da belirtmektedir" (Başaran, 1982, 92).

İlköğretim okul müdürünün işlevsel olan yönetim görevleri, Taymaz (2003, 99-257)'ın yaptığı sınıflandırması esas alınarak, personel hizmetleri, öğrenci hizmetleri, öğretim hizmetleri, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi olarak beş temel başlık altında, bilimsel literatür ve mevzuat da dikkate alınarak incelenmiştir.

1.2.11.2. Personel Hizmetleri

Okulda bulunan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere harcanan çabalara personel hizmetleri denir (Taymaz, 2000, 87). Personel hizmetleri, bir okulda insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan yararlanılması, gerekli personel için istekte bulunulması, atanan personelin göreve başlatılması, görev yerinin değiştirilmesi, gerektiğinde ödüllendirilmesi, cezalandırılması, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yükseltilmesi ve gerekli durumda işine son verilmesine ilişkin işlemleri kapsar.

Okulda personel hizmetleri ile ilgili olarak, personel için kütük, devam-devamsızlık, sicil (kaldırıldı), izin, maaş defteri ve kişisel-özlük, devam çizelgeleri, maaş bordroları, ücret bordroları dosyaları tutulur. Bir okulda personel hizmetleri alanında yapılan işler analiz edildiğinde aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir (Taymaz, 2000,88):

- Atama, nakil ve görevlendirilme yapılması
- Stajyerlik adaylık iş ve işlemlerinin yapılması
- Personel özlük haklarının sağlanması
- Sicil ve disiplin işlerinin yürütülmesi,
- Sağlık, güvenlik ve askerlik işlerinin yapılması,

- Devamı izleme ve denetlemenin yapılması

Okul müdürü, personel hizmetlerini, ilgili yasalara göre yerine getirirken, personel arasında iletişim ve motivasyonu da sağlamalıdır. Bir eğitim örgütünden, beklentileri olan birey ve gruplar hem çok hem de değişik sayıdadır. Bunların başında toplum gelmekte ve böyle örgütlerden, her şeyin üstünde kendisini yaşatmasını beklemektedir. Ancak toplumun bu beklentisi bile o örgütteki üyelerin beklentilerinin gerçekleşmesi ile olanaklıdır. Bunlardan birinin savaşılması, diğerini er geç etkileyecektir. Okul müdürünün bu konudaki davranışı, kendi örgütündeki üyelerin beklentilerini sadece kendi gücü oranında karşılamak değil, bu amaçla yukarıya doğru etki yollarını da kullanmak olmalıdır. Yönetimde liderliğin görevlerinden biri de çift yönlü iletişim ve etkisidir (Bursalıoğlu, 1987, 39).

Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir. Başarılı örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde iş görenlere saygı duyulduğu, iş görenlerin kazanılmaya çalışıldığı, başarı göstermeleri için ortam hazırlandığı, yükselmelerine, kendilerini göstermelerine izin verildiği, yetişkin gibi davranıldığı, inançlarına, düşüncelerine saygı duyulduğu, kısaca iş görenlere değer verildiği görülmüştür (Başaran, 1992, 20). Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yönetimi, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirebilmelidir. Böylece iletişime başlamadan evvel, kendisini karşı tarafın rolünde görebilir.

Grup ve kişilerarası ilişkilerin, amaçları ve potansiyeli açısından bazı sınırlılıkları vardır. Örneğin okul müdürü herkesi mutlu edemez. Ayrıca onun insan ilişkilerinde başarılı olması veya bu konuda başarılı olma gereği ve önemi asıl sorumluluklarını, sürekli uğraşacağı karar verme sürecinin karmaşıklığını ortadan kaldırmaz (Güçlüol, 1985, 12). Okul yönetimi, personelin başarısını gözetmeli, kendisine mal etmemeli, okulun para ve diğer kaynaklarının israfa kaçmadan harcanmasına özen göstermelidir (Taymaz, 1989, 23). İş görenlerin güçlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için tümleştirilmesi, dolayısıyla okulun örgütsel bütünlüğe ulaşması, yönetimin üç önemli işlevine dayanır (Başaran, 2000b, 26):

- Yönetim, her iş görenin kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını tümleştirebilmelidir.
- Yönetim, iş görenlerin gücünü, eş güdümlenerek okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.

- Yönetim, iş görenlerin aralarında oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili olarak yaptığı araştırma; informal grup yapılarının ve kanallarının yönetim amaçlarını gerçekleştirmede önemli katkıları olduğunu ortaya çıkarmıştır” (Bursalıoğlu, 1997, 29). Okul müdürü, insan ilişkileri sorunlarına Başaran’a (1992, 26) göre şöyle yaklaşmalıdır:

- İnsan ilişkileri sorunlarını çözümleyerek iyi tanımalıdır.
- Örgütün iki amacına ilişkin sorunlara öncelik vermelidir.
- İnsan ilişkilerine ilişkin sorun ilgililerin açıkça anlayacağı biçimde ortaya konulmalıdır.
- İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar, ilgililer arasında bir hakemin yönetimi altında tartışmaya açılmalıdır.
- İnsan ilişkileri, içsel yüklenmeye, karşılıklı doğrulamaya ve onaya dayandığında; yüz yüze yapıldığında, ilişki kuranlara ruhsal başarı ve haz verdiğinden etkili olmaktadır.

Örgütün amaçları ile çalışanın gereksinimleri aynı doğrultuda olduğunda çalışma isteği artar, çalışan işini sever ve doyum elde eder. Çalışma ortamı ve örgütün havası çalışanın veriminde etkilidir. Okulun en stratejik öğelerinden biri öğretmendir. Öğretmenin mesleki başarısına, sosyal sınıfı, kişiliği ve çalıştığı okuldaki çeşitli öğeler etki yapar. Bu konuda önemli iki nokta öğretmenin sosyal rolü ve statüsüdür. Öğretmenin beklentileri rolünü ve okul müdürü ile olan ilişkileri de onun statüsünü etkileyen etmenlerdendir (Bursalıoğlu, 1987, 70). Öğretmenin etkili ve verimli bir çalışma içine girmesi için yönetimin onu insan ilişkileri ilkesine göre değerlendirmesi gerekir. Bu durumda öğretmen huzurlu olacak, yaptığı işten zevk alacak ve gerçekleştirdiği öğretimde başarılı olacaktır. Bu da okulun verimini arttıracaktır (Okutan, 1990, 23).

Okul yönetiminde otokratik ve demokratik olmak üzere, iki tür okul müdürlüğünden söz edilebilir. Otokratik okul müdürlüğünde her şey emirle yapılır. Oysa çağdaş örgütlerde ve yönetimlerde insani ilişkilere önem verilir. İyi bir okul müdürünün seçeceği yönetim biçimi, insani ilişkilerin önemli olduğu demokratik okul müdürlüğü olacaktır (Binbaşıoğlu, 1983, 134). Personel alımı, özlük hakları, MEB tarafından belirlenmekte olup, diğer personel işleri ile ilgili olarak, okul müdürü mevzuat çerçevesinde ve okul çapında plan-program yapar, karar alabilir, yönetim süreçlerini uygulayabilir.

Personel işleri ile ilgili sorunlar genelde yasa ve yönetmelikler çerçevesinde çözülmektedir. Okul yönetimi daha çok, uygulamanın mevzuat çerçevesinde yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumludur. Okul müdürleri personel yönetimi alanında neoklasik akımın bilimsel verilerinden yararlanabilir. İlköğretim okullarında çalışan personel, eğitim hizmetleri, teknik hizmetler, genel idari hizmetler, yardımcı hizmetler ve sağlık hizmetleri kadrolarında çalışan personeldir (Devlet Memurları Kanunu, Mad: 36).

Hizmet içinde personelden en iyi biçimde yararlanmak okul müdürünün yeteneğine ve büyük ölçüde beşeri ilişkilerindeki başarı derecesine bağlıdır (Tortop, 1994, 10). Çalışanların bir takım hakları, ödevleri, sorumluluk ve yetkileri bulunmaktadır. Bununla ilgili yasalar 657, 1702, 4357, 3071 sayılı yasalardır. Öğretmenlere verilebilecek cezalar ise şunlardır: Uyarma, kınama, ihtar, kusurlu sayılma, ders ücretinin kesilmesi, ücret kesilmesi, maaş kesme, aylıktan kesme, kıdem indirme, derece indirme, kademe ilerlemesini durdurma, vazifeye son verme, meslekten çıkarma, Devlet memurluğundan çıkarma cezalarıdır. İşlenen suç, 657 Sayılı Kanunda yer almıyorsa; 1702 ve 4357 sayılı kanunlarda yer alan hükümler uygulanır. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek olan iş görenlerin nitelik ve nicelik bakımından yeterli sayı ve düzeyde olması gerekir.

1.2.11.3.Öğrenci Hizmetleri

Bir okulda öğrencilerin özlük işlemlerini yürütmek ve başarının değerlendirilmesi için yapılan çalışmaların tümüne öğrenci hizmetleri denir (Gürsel, 1995, 111). Okul yönetiminde en önemli unsur okulun yetiştirmekle yükümlü olduğu öğrencilerdir. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle okul yönetimi öğrenci aday kaydı ile başlayan ve mezun oluncaya kadar devam eden süre içinde öğrencinin rolleri ve beklentilerini dengeli olarak sürdürmeye çalışır. Okul yönetimi öğrenciyi iyi tanır ve anlarsa karşılaşılan sorunların çözülmesine yardımcı olabilir ve okula kolaylıkla uyum sağlayabilir (Taymaz, 2000, 117).

İlköğretim kurumlarında öğrenci hizmetleri ile ilgili olarak, öğrenci aday kayıt defteri, künye defteri, kütük defteri, yoklama defteri, devam takip defteri, sınıf ders defteri, sınıf geçme defteri, tasdikname defteri, öğrenci belge defteri, diploma defteri, dışarıdan sınava giren öğrenci defteri ve not defterleri tutulur. Ayrıca öğrenci kişisel dosyaları, sınıf öğrenci listeleri, kanaat ve yıl sonu not cetvelleri, öğrenim belgesi, istatistik çizelgeleri, zümre öğretmen toplantıları, sağlık hizmetleri ve tarama sonuçları,

teşekkür ve takdirname listeleri dosyaları tutulmaktadır. Okul yönetiminde öğrenci hizmetleri alanında yapılan genel işler öğrencinin kayıt ve kabulü, devam devamsızlık, öğrenci sağlık hizmetleri, öğrenci başarısının değerlendirilmesi (karne, diploma, belge), öğrenci rehberlik hizmetleridir (Taymaz, 1989, 85)

Kayıt ve kabul.

İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (İKY)'ne göre;

Madde 14— (Değişik: 24.12.2008/27090 RG) İlköğretim kurumlarında yeni kayıtlar, Haziran ayının ilk iş gününde başlar.

Okula Kayıt Yaşı

Madde 15 – (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) İlkokulların birinci sınıfına, kayıtların yapıldığı yılın eylül ayı sonu itibarıyla 66 ayını dolduran çocukların kaydı yapılır. Gelişim yönünden ilkokula hazır olduğu anlaşılan 60-66 ay arası çocuklardan, velisinin yazılı isteği bulunanlar da ilkokul birinci sınıfa kaydedilir.

Yaşça kayıt hakkını elde eden, ancak bedenlen veya zihnen yeterince gelişmemiş olup okula uyum sağlayamayan 66 ay ve üzeri çocuklar da kasım ayı sonuna kadar sağlık kurumlarından verilen bedenlen veya zihnen gelişmemiş tıbbi tanı raporu üzerine okul öncesi eğitime yönlendirilebilir veya kayıtları bir yıl ertelenebilir

Yeni Kayıt

Madde 17 — (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) İlkokul ve ortaokula kayıt-kabul işlemleri aşağıdaki esaslara göre yapılır:

a) Kayıtlar, ulusal adres veri tabanındaki öğrencinin ikamet adresi esas alınarak öğrenci yerleştirme komisyonunun belirlediği kayıt alanındaki okula e-okul sistemi üzerinden yapılır.

b) Yabancı uyruklu olup Türk vatandaşlığına kabul işlemleri devam eden ve kimlik numarası bulunan çocukların kayıtları, oturma belgesi veya pasaportlarındaki bilgilere göre yapılır.

c) Okul yönetimi, öğrenim çağında olup nüfus kaydı bulunmayan çocukları, 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu'nun ilgili hükümleri çerçevesinde nüfus cüzdanı düzenlenmesi için nüfus ve vatandaşlık müdürlüğüne bildirir ve Türkiye Cumhuriyeti kimlik numarası temin edilen öğrencilerin kesin kayıtlarını e-okul sistemi üzerinden yapar.

ç) Nüfusa gerçek yaşından büyük veya küçük yazılmış olanların yaşlarının düzeltilmesi okul yönetimince velilerinden istenir. Veli üç ay içinde bu işleri yapmadığı veya girişimde bulunmadığı takdirde gereği yapılmak üzere il/ilçe millî eğitim müdürlüğüne bildirilir.

d) Zorunlu öğrenim çağında olup herhangi bir sebeple okula kaydı yapılmamış çocukların kayıtları, tespit edildiklerinde yapılır. Okuma yazma bilmeyenler, yaşlarına bakılmaksızın birinci sınıfa kaydedilir. Bu durumdaki öğrencilerin zorunlu öğrenim çağını doldurmaları hâlinde bu Yönetmeliğin 31 inci maddesi hükümlerine göre işlem yapılır.

e) Zorunlu öğrenim çağına gelmiş olup özel eğitim tanısı konulmamış ve yerleştirme kararı alınmamış olanların da kaydı ilköğretim okullarına yapılır.

f) Fiziki kapasitesi dolmayan okullara, kayıt alanı dışından da kayıt yapılabilir. Kapasitenin üstünde başvuru olması durumunda başvurular arasından kura ile öğrenci alınır.

g) Şehit ve muharip gazi çocukları ile özel eğitime ihtiyacı olan çocukların yeni kayıtları, durumlarını belgelendirmeleri şartıyla ulusal adres veri tabanındaki adreslerine bakılmaksızın istedikleri ilköğretim okuluna yapılır.

ğ) Özel ilköğretim kurumlarında kayıt, kabul ve nakillerle ilgili iş ve işlemler, özel öğretim kurumları mevzuatında belirtilen esaslara göre yapılır.

Nakil

Madde 18 — (Değişik: 24.12.2008/27090 RG)Okullar arası nakiller aşağıdaki şekilde yapılır;

a) Okul yönetimi, bu yönetmeliğin 16 ve 17. maddelerinin ilgili hükümlerindeki şartları taşıyan öğrencinin naklini öğrenci velisinin başvurusu üzerine e-okul ortamında gerçekleştirir.

b) İkinci dönemde nakiller, dönem başından on beş gün sonraya kadar yapılır. Bu tarihten derslerin bitimine kadar doğal afet, sağlık ve ailenin nakli gibi nedenler dışında nakil yapılmaz.

c) İller arası nakillerde en çok beş günlük süre devamsızlıktan sayılmaz.

ç) Okula naklen gelen ve giden öğrencilerin listesi, e-okul sisteminden ders yılı sonunda alınarak dosyasında saklanır.

d) (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Taşınalı eğitim kapsamına alınan okullarda öğrenim gören öğrenciler, e-okul sistemi üzerinden taşıma merkezi olarak belirlenen ilköğretim kurumlarına naklen kaydedilir.

e) (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Öğrencisinin tamamı taşınan okullarda, elektronik ortamda tutulanlar dâhil her türlü defter, dosya, kayıtlar ve resmî belgeler, taşıma merkezi ilköğretim kurumuna teslim edilerek saklanır ve okuldaki taşınır malların listesi millî eğitim müdürlüğüne yazılı olarak bildirilir.

f) (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Üniversiteler bünyesinde güzel sanatlar eğitimi veren ilköğretim kurumlarında meslek derslerinden sınıf tekrarına kalan öğrencilerin, meslek dersleri dışındaki derslerden başarılı olmaları hâlinde, başka bir ilköğretim kurumundaki bir üst sınıfa nakilleri yapılır.

g) (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Şehit ve muharip gazi çocukları ile özel eğitime ihtiyacı olan çocukların nakilleri durumlarını belgelendirmeleri şartıyla istedikleri ilköğretim kurumuna yapılır.

Sınavla Kayıt

Madde 21 –(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Mecburi ilköğretim çağında olup yurt dışında bulunması, tutuklu olması, oturduğu yerde okul bulunmaması ve sağlık durumu nedeniyle hiç okula gidememiş veya öğrenime ara vermiş çocuklardan özel bir şekilde kendini yetiştirmiş olanlar, sınavla tespit edilecek bilgi düzeyine ve yaşlarına göre uygun sınıflara kaydedilir.

Bu sınavlar, ilkokullarda okul müdürünün başkanlığında en az iki öğretmenin ve okul rehber öğretmenin; ortaokul ve imam-hatip ortaokullarında ise alan öğretmenleri ile okul rehber öğretmenin katılımıyla bir komisyon tarafından yapılır. Okulda komisyon oluşturulacak sayıda öğretmenin bulunmaması durumunda il veya ilçe millî eğitim müdürlüğüne başvurulur. Gerekli işlemler bu makamlarca tespit edilen okullarda yapılır.

Yatılı bölge ortaokuluna kayıt

Madde 22 – (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Yatılı bölge ortaokuluna kayıta aşağıdaki esaslara uyulur:

a) Yatılı bölge ortaokulunun öğrenci alacağı bölge ve öğrenci sayısı, kayıtlar başlamadan en az bir ay önce il millî eğitim müdürü veya görevlendireceği müdür yardımcısının başkanlığında, ilçe millî eğitim müdürleri ve yatılı bölge ortaokulu

müdürlerinden oluşan bir komisyon tarafından 16. maddede belirtilen planlama da dikkate alınarak tespit edilir.

b) Okulu bulunmayan veya öğrenci yetersizliği nedeniyle okulu kapatılan yerleşim birimlerindeki öğrenciler ile birleştirilmiş sınıfları bulunan ilkokullarda 4 üncü sınıfta tamamlayan ve taşınmalı ilköğretim kapsamına alınamayan mecburi ilköğretim çağındaki öğrenciler de yatılı bölge ortaokullarına alınır. Bulunduğu ilde yatılı bölge ortaokulu bulunmayan öğrenciler, kontenjanlarının bulunması durumunda diğer illerdeki yatılı bölge ortaokullarına yerleştirilir.

c) Olağanüstü durumlarda ve özel durumu olan öğrencilerin kayıtları ise millî eğitim müdürlüklerince belirlenen yatılı bölge ortaokullarına yapılır.

Madde 23 — (Değişik: 24.12.2008/27090 RG)E-okul sisteminde her öğrenci için öğrenci gelişim dosyası tutulur. Okul yönetimi ve ilgili öğretmenler dosya bilgilerinin sisteme zamanında işlenmesinden sorumludur. Öğrenci gelişim dosyasına pedagojik olmayan ve gizliliği gerektiren bilgiler işlenmez.

Veli Zorunluluğu

Madde 24 —(Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Her öğrencinin bir velisinin olması zorunludur. Veli öğrencinin; anne, baba veya yasal sorumluluğunu üstlenen kişidir. Öğrenciler için, okulun bulunduğu yerde oturan, öğrencinin eğitim-öğrenim durumu ile yakından ilgilenebilecek, anne, baba veya yasal sorumluluğunu üstlenen kişi tarafından yazılı olarak bildirilen ve 18 yaşından büyük olan bir kişi de veli olabilir. Veli gösteremeyen yatılı öğrencilerin veliliğini okul müdürü üzerine alır."

Devam Zorunluluğu

Madde 25 – (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) İlköğretim kurumlarına kaydedilen mecburi ilköğretim çağındaki öğrencilerin velileri öğrencilerin okula devamını sağlamakla yükümlüdürler. Okul yönetimleri, millî eğitim müdürlükleri, il eğitim denetmenleri, muhtarlar ve mülkî amirler 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun ilgili hükümleri gereğince çocukların okula devamını sağlamakla yükümlüdürler.

Öğrenci sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması

Bulaşıcı çocuk hastalıklarının en fazla yayıldığı çağ okul çağıdır (Medicana, 1993, 77–157). Sosyal etkinlikler yoluyla sağlıklı yaşam için gereken uygulamalar yapılır.

Öğrenci Sağlığı ve Güvenliği

Madde 139 — İlköğretim kurumlarında öğrenci sağlığı ve güvenlik hizmetleri, aşağıdaki esaslara göre yürütülür:

a) Öğrencilere okul ve çevresinde sağlıklı, güvenli bir eğitim-öğretim ortamı sağlanması esastır.

b) Öğrencilerin sağlık muayeneleri ve gerekli aşıları, periyodik olarak yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre yapılır.

c) Gündüzlü ve sosyal güvencesi olmayan öğrencilerin sağlık ocağı veya sağlık kurum ve kuruluşlarına sevkleri yapılır. Ekonomik durumu yetersiz olanların ilaç giderlerinin Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı tarafından karşılanması sağlanır.

d) Okulun temizlik ve düzeninin sağlanması, derslik, laboratuvar, işlik, yemekhane, yatakhane gibi yerlerde ısı, ışık ve havalandırmanın sağlık şartlarına uygun olması, öğrencilerin kıyafetlerinin sağlıklı ve düzenli olması için gerekli önlemler alınır.

e) Öğrencilerin sağlıklı beslenebilmeleri için kullanılacak sofraya gereci, masalar ve diğer araçlar sağlık koşullarına uygun olarak bulundurulur. Mutfak veya yemek odası bulunmayan okullarda sınıflar, temizlik ve bakımı yapılmak koşuluyla bu amaç için kullanılabilir.

f) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Okulda, ilk yardım dolabı ile ilk yardım çantası ve bunlara ait araç ve malzeme bulundurulur.

Dolapta doktor reçetesi ile alınmayan ve doktor tavsiyesine göre kullanılması gereken ilaçlar bulundurulamaz ve öğrencilere kullanırlmaz.

Okul binalarında Millî Eğitim Bakanlığı koruyucu güvenlik özel talimatı ve Millî Eğitim Bakanlığı binalarını yangından koruma yönergesi çerçevesinde, gelişen ve değişen teknolojilere uygun olarak gerekli güvenlik önlemleri alınır. Okulda, gece ve gündüz emniyeti sağlamak için yeteri kadar güvenlik görevlisi görevlendirilir. Nöbetçi öğretmenler, öğrencilerin güvenliğini sağlayacak önlemleri almak ve kontrol etmekle görevlidir. Öğrenci başarısının değerlendirilmesi, eğitim hedeflerinin açığa kavuşturulması, öğrencilerin bu yöndeki gelişme derecelerini belirlemeye yardımcı olur. Değerlendirme, öğretme ve öğrenmenin etkili olup olmadığını, etkili olmamışsa ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğini belirli kılan kalite kontrol sistemidir (Ertürk, 1982, 111).

İKY'nin 32–50. maddeleri ile öğrenci başarısının ölçülmesi, değerlendirilmesi, yetiştirilmesi düzenlenmiştir. Bir ders yılı iki dönemden oluşur. Başarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi okulun ders programında- belirtilen özel ve genel amaçlar, açıklamalar ile konular esas alınır. Yazılı, sözlü ve uygulamalı sınavlar ile ödev ve projelerden alınan notlar esas alınarak saptanır. Öğrencilerin derslere, ödevlere ve sınavlara katılması zorunludur.

Ödüllendirilecek Davranışlar ve Ödüller

Madde 107 — Okul Öğrenci Davranışlarını Değerlendirme Kurulunca, örnek davranışları ile derslerdeki gayret ve başarılarıyla üstünlük gösteren öğrenciler;

a) (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Ortaokul ve imam-hatip ortaokullarının bütün sınıflarında puan ortalaması Türkçe dersinden 55.00, diğer derslerin her birinden 45.00 puandan aşağı olmamak şartı ile tüm derslerin dönem ağırlıklı puan ortalaması 70.00-84.99 olanlar "Teşekkür,

b) (Değişik alt bent: 5.10.2007/26664 RG) 85.00 puan ve yukarı olanlar "Takdirname,"

c) (Değişik alt bent: 5.10.2007/26664 RG) Üç öğretim yılının her döneminde üst üste Takdirname alanlar "Üstün Başarı" (EK-7),

ç) (Ek alt bent: 05.10.2007/26664 RG) Üç öğretim yılının her döneminde üst üste Teşekkür ya da dönemlerin herhangi birinden veya bir kaçından takdirname, diğerlerinden teşekkür alanlar "Başarı" (EK- 7/1) belgesi ile ödüllendirilir.

(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Ayrıca, ilköğretim kurumlarının tüm sınıflarında derslerindeki başarı durumuna bakılmaksızın;

a) Ulusal ve uluslararası yarışmalara katılarak ilk beş dereceye giren,

b) Çeşitli sosyal, kültürel ve sanatsal etkinliklerde üstün başarı gösteren öğrenciler "Onur Belgesi" (EK-8) ile ödüllendirilir. Bu ödüller, e-okul sisteminin ilgili bölümüne işlenir. Öğrenci Davranışları Değerlendirme Kurulunun toplantı tarih ve karar numarası ödül belgesinin tarih ve numarası olarak kabul edilir.

Öğrenci Karnesi

Madde 45 — (Değişik birinci cümle: 24.12.2008/27090 RG) Öğrencilere, e-okul sistemindeki bilgiler esas alınarak her dönem sonunda karne verilir. (Değişik birinci fıkra: 20.8.2007/26619 RG) Karnede, öğrencinin derslerdeki başarısı ile (Değişik

ibare:26.12.2007/26738 RG) davranışlarına ilişkin değerlendirme sonuçları, sosyal etkinlik çalışmaları ve okula devam durumu gösterilir.

(Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Velileri bilgilendirmek ve öğrenci gelişimlerini takip etmek amacıyla ilkokul 1, 2 ve 3 üncü sınıf öğrencilerine, Kasım ve Nisan aylarının ikinci haftasının son iş gününde öğrenci gelişim raporu verilir (Ek-15)

Sınıf veya şube rehber öğretmeni ile ilgili müdür yardımcısı öğrencilerin karnelerini doldurur ve öğrenci sınıf geçme defterine işler. Karne, birinci (Değişik ibare: 20.08.2007/26619 RG) dönem sonunda velilere imzalatılır ve geri alınır. Ders yılı sonunda dağıtılan karneler geri alınmaz.

Bir dersin yıl sonu notu, öğrencinin o dersten aldığı birinci ve ikinci yarıyıl notlarının aritmetik ortalamasıdır. Öğrencinin sınıf geçmesi için not ortalamasının iki olması yeterlidir. İlköğretimde öğrenci, kendi yaş grubu içinde bir bütün olarak yetiştirilir ve değerlendirilir. İlköğretim, öğrencilerin derslerdeki başarısızlığına bakılarak elenecekleri bir dönem değil, programda öngörülen derslerin ve sosyal etkinlik çalışmalarının ortak katkısıyla ilgi ve yeteneği ölçüsünde yetiştirilecekleri bir dönem olarak değerlendirilir.

Öğrenci rehberlik hizmetleri: Bir okul müdürünün eğitim programlarının etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmesinde rehberlik hizmetlerinin büyük önemi vardır. Öğrencinin çeşitli sorunlarının çözülmesinde ve başarının artırılmasında rehberlik hizmetlerinden yararlanılması gerekir (Başaran, 1982, 143).

Okul Rehber Öğretmeni (İKY)

Madde 75 — "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliğine" göre (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) ilköğretim kurumlarında oluşturulan rehberlik ve psikolojik danışma servislerinde yeterli sayıda rehber öğretmen görevlendirilir.

Rehber öğretmen, okul müdürüne ya da ilgili müdür yardımcısına karşı sorumludur. Rehber öğretmen, öğrencilerin durumları ile ilgili olarak diğer öğretmenlerle iş birliği yapar.

Şube Rehber Öğretmeni (İKY)

Madde 76 — (Değişik: 21/07/2012 - 28360 RG) Okul müdürlüğünce öğretim yılı başında ortaokulların her şubesinde bir şube rehber öğretmeni görevlendirilir. İlkokullarda bu görevi sınıf öğretmenleri yürütür.

Şube rehber öğretmenleri "Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Yönetmeliği"nde sınıf rehber öğretmeni için belirtilen görevler ile bu Yönetmelikte kendilerine verilen görevleri yaparlar.

Şube rehber öğretmeni, müdür ve ilgili müdür yardımcısına karşı sorumludur.

Rehberlik çalışmaları her öğrencinin kendini anlaması, sorunlarını çözmesi için gerekli kararlar alması ve kapasitelerini kendine en uygun düzeyde geliştirmesi, çevresine dengeli ve sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve böylece kendini gerçekleştirme için uzman kişilerce bireye verilen psikolojik yardım olarak tanımlanmaktadır (Kepçeoğlu, 1996, 234). Bu amaçla öğrenci tanıma çalışmalarına yer verilmektedir. Okul müdürleri, Özel Eğitime Muhtaç Çocuklar Kanununa (2916 S.K.), Korunmaya Muhtaç Çocuklar Hakkında Kanun'a (2828 S.K.) göre özel eğitim mevzuatını uygulamak ve özel eğitim hizmetleri sağlamakla yükümlüdür (Özsoy, Özyürek ve Eripek, 1998, 30). Ayrıca eğitsel kol çalışmaları yoluyla da öğrencilerin kendini tanıması ve yetiştirilmesi sağlanmaktadır. Müdürün bu çalışmalara öncülük etmesi ve ortam hazırlaması gerekmektedir. Öğrencinin disiplini, başarısı ve gelişim sorunları ile ilgili işlere zaman ayırmak rehberlik çalışmalarını denetlemek, müdürün görevleri arasında yer almaktadır.

1.2.11.4.Eğitim ve Öğretim Hizmetleri

Toplumun beklentileri ve sosyal yapısı ile okullara devam eden öğrencilerin istek ve ihtiyaçları değiştikçe, öğretim programlarında belirlenen amaç, kapsam ve yöntemin de değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir (Taymaz, 2003,161).Toplumun eğitimden beklentisi üç grupta toplanır (Bursalıoğlu, 1987, 3-14).

(1) Eğitimin sosyal işlevi, topluma sağlıklı bir şekilde uyum yapabilmesi için bireylere toplumun kültürünü benimsetme ve kültürünü geliştirme, aktarma, sosyo-kültürel değişimleri gerçekleştirme ve kişileri toplumun, çağdaş dünyanın uyumlu bir üyesi durumuna getirme;

(2) Eğitimin siyasal işlevi, toplumun temel yasalarla belirlenmiş siyasi sisteme bağlı, kanunlara saygılı olma ve sistemi geliştirmesi için liderlik yapacak insan yetiştirme;

(3) Eğitimin Ekonomik İşlevi, bireyin kendi yeteneklerini ve kapasitesini en akılcı şekilde değerlendirerek kendini geliştirmesi, ülke kalkınmasında gerekli olan yeterli

sayı ve nitelikte insan gücünü yetiştirme, vatandaşların iyi bir üretici ve tüketici olmalarını sağlamaktadır.

İlköğretimin amaçları, toplumun eğitimden beklentisine paralel olarak, Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda, İKY'nin 5. maddesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

İlköğretimin Amaçları Madde 5; Türk Millî Eğitiminin amaç ve ilkeleri doğrultusunda;

a) Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve üst öğrenime hazırlamak,

b) Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılaplarını benimsetme; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslar arası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak,

c) Öğrencilerin, millî ve evrensel kültür değerlerini tanımalarını, benimsemelerini, geliştirmelerini bu değerlere saygı duymalarını sağlamak,

d) Öğrencileri, kendilerine, ailelerine, topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkalarıyla iyi ilişkiler kuran, iş birliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar olarak yetiştirmek,

e) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel, bilimsel, sportif ve sanatsal etkinliklerle millî kültürü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

Öğrencilerin kendilerini geliştirmelerine, sosyal, kültürel, eğitsel etkinliklerle millî kültürümüzü benimsemelerine ve yaymalarına yardımcı olmak,

f) Öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmak,

g) Öğrencilere, toplumun bir üyesi olarak kişisel sağlığının yanı sıra ailesinin ve toplumun sağlığını korumak için gerekli bilgi ve beceri, sağlıklı beslenme ve yaşam tarzı konularında bilimsel geçerliliği olmayan bilgiler yerine, bilimsel bilgilerle karar verme alışkanlığını kazandırmak,

h) Öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamak,

i) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencileri kendilerine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, teknolojiyi etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmek,

i) Öğrencilerin ilgi alanlarının ve kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamak, meslekleri tanıtmak ve seçeceği mesleğe uygun okul ve kurumlara yönleltmek,

j) Öğrencileri derslerde uygulanacak öğretim yöntem ve teknikleriyle sosyal, kültürel ve eğitsel etkinliklerle kendilerini geliştirmelerine ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak,

k) Öğrencileri ailesine ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmek,

l) Doğayı tanıma, sevme ve koruma, insanın doğaya etkilerinin neler olabileceğine ve bunların sonuçlarının kendisini de etkileyebileceğine ve bir doğa dostu olarak çevreyi her durumda koruma bilincini kazandırmak,

m) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilere bilgi yüklemek yerine, bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma yöntem ve tekniklerini öğretmek,

n) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencileri bilimsel düşünme, araştırma ve çalışma becerilerine yönleltmek,

o) Öğrencilerin, sevgi ve iletişimin desteklediği gerçek öğrenme ortamlarında düşünsel becerilerini kazanmalarına, yaratıcı güçlerini ortaya koymalarına ve kullanmalarına yardımcı olmak,

ö) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Öğrencilerin kişisel ve toplumsal araç-gereci, kaynakları ve zamanı verimli kullanmalarını, okuma zevk ve alışkanlığı kazanmalarını sağlamak, ilköğretim kurumlarının amacıdır.

Okulun amacı, bireyin ve toplumun ihtiyaç duyduğu öğrenciyi yetiştirmektir. Bu nedenle eğitim öğretim işleri diğer yönetsel amaçların odak noktasıdır. Okul müdürünün bu konuya yeterince zaman ayırması ve önem vermesi okul yönetiminin gereğidir. Açıkalm (1994, 123) yaptığı bir araştırmada, okul müdürlerinin yönetsel zamanlarının % 21'ini; Aksoy (1993, 135) da araştırmasında, okul müdürlerinin, zamanlarının % 18'ini eğitim ve öğretim işlerine ayırdıkları saptamışlardır.

Toplumların hayatında önemli bir role sahip olan eğitim, gelişi güzel yapılan bir etkinlik olamaz. Bu bakımdan eğitim kurumlarının en önemli işlevlerinden birisi verilecek eğitimin niteliğini artırmak olmalıdır. Örgün ve yaygın eğitim kurumlarında tüm eğitim etkinlikleri önceden hazırlanan bir program çerçevesinde yürütülür. Kurumda bireye hangi davranışların nasıl kazandırılacağı eğitim programında yer alır. Bu nedenle eğitimin niteliği daha çok uygulanan programa bağlıdır. Uygulanan programın aksaklık ve eksiklikleri giderildikçe, toplum ve bilim alanındaki değişmelere göre yeniden düzenlendikçe, diğer bir deyişle programlar geliştirildikçe eğitimin de niteliği artar (Erden, 1993,1).

Toplumların gelişmeleri, pedagojik ve psikolojik alanlardaki yeni bulgular, yeni denemeler, program ve yöntemlerin değişmesine de etkide bulunmaktadır. Bu nedenle sık sık olmamak koşuluyla günün bilimsel, teknolojik ve sosyal gereksinimlerine yanıt verebilecek yeni programlar düzenlenmelidir; yeni yöntemler uygulanmalıdır. İşlevsel olması gereken bu programların bütünü bozmamasına dikkat edilmelidir (Cicioğlu, 1985, 129). Geliştirilen eğitim programlarının hedefi, her çocuğa çevre, görgü, eğitim ve özüne bakılmaksızın, değişen yaşam koşullarında başarılı olmasını sağlayacak bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Kendine özgü bir varlık olan çocuk bir küçük yetişkin değildir. O, ruhi yapısı yönünden olduğu gibi, fiziki gelişim kademesi yönünden de yetişkin insandan farklıdır (Aytaç, 2000, 25).

Türkiye’de eğitim politikaları, üst yönetimce hazırlanmaktadır. Okul müdürü daha önce üst yönetimce açıklanan politika ve yürütme ilkelerine göre okulun eğitim politikasını çizmek ve uygulamak zorundadır. Okul müdürünün politika görevi sınırlıdır. Okul müdürünün yeterli yetki ve mali bağımsızlıktan yoksun olması bu sınırlılığı yaratmaktadır (Bursalıoğlu, 1987, 196). Öğretmen, öğrenci davranışlarını etkilemektedir. Okula giren öğrenciyi bir ürün kabul etmekte, davranışlarında eğitim amaçları doğrultusunda değişiklik meydana getirmektedir. Tüm alt sistemler bu üretim alt sisteminin verimli çalışmasını sağlamak içindir. Yönetim alt sistemi de bunlardan biridir.

Eğitim yaşantılar ve iletişim yoluyla yapılmaktadır. Okul, bu program ve mevzuat çerçevesinde öğrenciye gereken yaşantıları kazandırmak üzere, yaşama ortamını hazırlayarak eğitimi sürdürmektedir. Okul müdürleri, eğitim programlarını uygulamaya koyma ve denetlemek için okul çapında karar, planlama, örgütlemek, iletişim, etki, eş

güdümlenme, denetleme ve değerlendirme süreçlerini uygular; mikro düzeyde program geliştirir.

Öğretim ile ilgili işlerden biri de planlamadır. Müdür, eğitim işlerinin amaç, plan, program ve mevzuata uygun olarak yapılmasından sorumludur ve gereken önlemleri almaya yetkilidir. Okul müdürü, bu çerçevede iç yönetmelik hazırlar, yönetim işleri için iş takvimi yapar. Okul müdürü, ders yılı başında öğretim yılı ile ilgili planları hazırlarken öğretmenler kurulunun da görüşünü alması gerekmektedir. Müdür, ücretli derslerin adil bir şekilde dağıtımını yapar. Haftalık ders dağıtım çizelgesini; okulundaki öğretmen ve şube sayıları, seçmeli dersler, derslik, atölye, laboratuvar sayısı, tek veya ikili öğretim, öğretmenin özel durumları gibi özellikleri haftalık ders dağıtım çizelgesini hazırlar veya hazırlanmasını sağlar. Öğretmenlerin eğitim ve öğretim faaliyetlerini derslerin amaçlarına, İKY ve öğretim programında belirtilen açıklamalara uygun ve planlı bir şekilde yürütmesini sağlar. Bu nedenle, yıllık ve günlük ders planları hazırlar. Öğretimin amaçlarına ulaşacak şekilde planlı yapılabilmesi için her ders öğretmeni okul müdürünün onaylayacağı yıllık ders planını öğretim yılı başında hazırlar.

İyi bir öğretim planı, öğretmenin ulaşacağı amacı, izleyeceği yolu, kullanacağı araçları, yapacağı çalışmayı ve sonucunun nasıl değerlendirileceğini gösterir (Taymaz, 1989, 151). Ayrıca, ders dışı yetiştirme kursları düzenler, yönetmeliklerde belirtilen kurul ve komisyonların teşekkülü, personel arasında işbölümünün yapılması, öğretimin yapılması ve izlenmesi gibi konularla ilgili işleri planlar, uygular ve denetlemesini yapar.

Okul müdürü bu işlerden başka, eğitim öğretim ortamlarını hazırlamak amacıyla gereksinim duyulan araç gerecin sağlanması; Milli eğitim müdürlüğü ile gerekli yazışmaların yapılması, ders kitaplarının seçimi, öğrenci ödevlerinin usule uygun olması, kitaplık işleri, sınıf, laboratuvar işlik gibi eğitim ortamının hazırlanması işlerinin yapılmasını sağlar ve ortak kullanım planlarını uygular.

Okulda eğitimin verimini artırmak amacıyla öğretmen öğrenci gereksinimlerini öğrenir, gereken rehberliği yapar, özel durumu olan öğrencileri araştırır ve gereken çalışmaların yapılmasını sağlar. Öğrencilerden özel durumu nedeniyle eğitim etkinliklerine katılmayanların sorunları ile ilgilenir. Okulun görevi öğrencilere, yaşantılar yoluyla istendik yönde davranış kazandırmaktır. Böylece çağ nüfusunun ortak

amaçlara ulaşması sağlanır. Türkiye’de bu davranışlar Türk milli eğitiminin amaçlarında gösterilen davranışlardır.

İlköğretim okullarında yapılan ölçme ve değerlendirme sonucunda verilen öğrenci karnesi ile öğrencinin istendik davranışları ne derecede kazandığı gösterilmektedir. Öğrenci, temel sistem olan okul örgütünün ürünü kabul edilmektedir. Yapılan ölçme ve değerlendirmeler sonucu okulun verimliliği görülmüş olmaktadır. Müdür ortaya çıkan değerlendirme sonucuna göre gereken önlemleri alır. Bu durumda okul müdürünün verilen eğitim hizmetini geliştiren bir öğretim lideri olması beklenmektedir. Okul müdürü mevzuat ve programlar çerçevesinde okulun bütün işlerini yürütme, düzene koyma ve denetlemeye yetkili bulunmaktadır.

Eğitim ile ilgili hizmetler;

Bir okul yöneticisinin eğitim etkinliklerini planlayabilmesi için bağlı bulunduğu yönetimin isteklerini, öğrencilere kazandırabilecekleri yeterlikleri, mezunların devam edebilecekleri okulların arayacakları nitelikleri bilmesi gerekir. Okulda yapılan eğitimin amacı, yalnız okul duvarları içinde öğrenciye sadece programların gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmakla sınırlı değildir (Taymaz, 2003, 187). Programlar ne yapılacağını belirler. Okulun üstündeki eğitim örgütleri ve okulun diğer işlevleri, okuldaki eğitim programının uygulanmasına yardım etmek ve uygulamanın düzeyini yükseltmek içindir.

Türkiye’de yönetim ve eğitim programlarının yapılmasında okul müdürünün söz hakkı yok gibidir (Bursalıoğlu, 1987, 197). Eğitim programları, toplum gereksinimleri yanında bireylerin istek ve gereksinimlerini de dikkate almaktadır (Varış, 1976), eğitim programını şöyle tanımlamaktadır; “Bir eğitim kurumunun çocuklar, gençler ve yetişkinler için sağladığı, milli eğitim ve kurumun amaçlarının gerçekleşmesine dönük tüm faaliyetleri kapsar. Öğretim, ders dışı kol faaliyetleri, özel günlerin kutlanması, geziler, kısa kurslar, rehberlik, sağlık vb gibi hizmetler ve işlevler bu çerçeveye girer. Öğretim programı ise, eğitim programı içinde öğrenciye bilgi ve becerilerin eğitim programının amaçları doğrultusunda ve planlı bir biçimde davranış kazandırılmasına dönük bir programdır” (Varış, 1976, 18).

Okullarda öğrencilerin yetiştirilmesi eğitim programlarına göre olur. Bu yüzden okulu yönetmek demek aslında programı yönetmek demektir (Başaran, 1993, 155). İlköğretim öğretim programı da bunlardan biridir. Milli Eğitim Bakanlığı’nca

hazırlanmıştır. Eğitimde olanak ve fırsat eşitliği sağlamak, aynı zamanda ülke bütünlüğü ve ortak değer yargıları kazandırmak amacıyla Türkiye'nin her yerinde aynı program uygulanmaktadır. Eğitimin yerelleştirilmesi görüşünün bu uygulamayı bozacağı düşünülebilir. Programlar çağın getirdiği yeniliklere ve gereksinimlere göre zaman zaman geliştirilir. Müdür bu değişiklikleri uygulayıcılara iletir, uygulanmasını sağlar.

Bir ilköğretim okulunda, eğitim hizmetleri ile ilgili olarak; öğrenci davranışlarını değerlendirme kurulu karar, okul öğrenci kurulu, sosyal etkinler kurulu, öğretmen nöbet, öğretmenler kurulu ve teftiş defteri ile rehberlik çalışmaları, disiplin kurulu kararları, nöbet çizelgeleri, öğretmenler kurulu, okul-aile birliği çalışmaları, veli-öğretmen toplantıları ve sosyal etkinlikler dosyalarını tutmaktadırlar. Bir okulda eğitim hizmetleri alanında yapılan işlerin önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 2003, 188-211).

- Rehberlik hizmetlerinin yapılması
- Öğrenci disiplin işlerinin yapılması
- Nöbet işlerinin yürütülmesi
- Eğitici çalışmalar ve beden eğitiminin yapılması
- Okul-aile birliklerinin çalıştırılması
- Okul- çevre ilişkilerinin düzenlenmesi

Müdür, sosyal etkinlikler yönetmeliğine göre, belirli gün ve haftaların kutlanması, kültürel etkinlikler, öğrenci kulüp çalışmalarının planlanması, görev bölümü yapılması, okul rehberlik komisyonunun seçilmesi ve sosyal etkinlikler kurulunun oluşturulması gibi çalışmaları yapar. İlköğretim okullarında okul aile birlikleri, 20.11.2012 tarih ve 28473 sayılı resmi Gazete'de yayınlanan Okul Aile Birliği Yönetmeliği'ne göre kurulur ve işletilir. Yönetmeliğin 5. maddesiyle, okul-aile birliklerinin, okul ile aile arasında bütünleşmeyi gerçekleştirmek, veli ve okul arasında iletişimi ve iş birliğini sağlamak, eğitim ve öğretimi geliştirici faaliyetleri desteklemek, maddi imkânlardan yoksun öğrencilerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak ve okula maddî katkı sağlamak üzere kurulması öngörülmektedir.

Öğrencilerin eğitiminde okul aile arasındaki işbirliğini sağlamak, çatışmaları önlemek, öğrencinin eğitimi için gereken sorumlulukları paylaşmak, öğrenci velilerini eğitim konusunda aydınlatmak, velilerin bilgi ve becerisinden eğitim içinde

yararlanmak ve karşılıklı yardımlaşmayı sağlamak gerekmektedir (Başaran, 1993, 182). Bu amaçlara ulaşmak için müdür velilerle işbirliği içinde çalışır. Müdürlerin velileri okula çekmek için gereken çabayı göstermesi beklenmektedir.

Okulu, çevredeki yeri, çalışmaları ve başarı derecesini öğrenci etkinlikleri yoluyla (tören, bilgi ve spor yarışmaları, sergi, okul gazetesi vb.) çevreye tanıtmaya, okul çevre işleri arasında yer alır. Örgütün yaşaması, çevrede kabul görmesi ile olanaklıdır. Sözü edilen etkinlikler, okulun çevre tarafından daha iyi tanınmasını sağlayacak ve okulun saygınlığı üzerinde etkili olacaktır. Okula yöneltilen eleştiriler konusunda okul müdürünün alacağı ilk önlem, bunları daha yöneltmeden karşılayıp zayıflatmak veya durdurmak olmalıdır (Bursalıoğlu, 1994, 37).

Okula eleştiri gelmeden önce öğrenci etkinlikleri sergilenerek okulun verimliliği konusunda belirecek tereddütler giderilmelidir. Bunun yanında sınıf geçme oranı ve bir üst öğrenimin sınavlarını kazanma durumları da çevre halkının gözünde okulun değerini yükseltmektedir. Bir eğitim kurumu olan okulun en önemli özelliklerinden birisi insan ögesinin ağırlıklı olması ve toplumsal bir ortam içinde çevrenin bir parçası olarak varlığını sürdürmesidir.

Okul müdürünün çevre ile ilişkileri Taymaz'a (2000, 219) göre dört esasa dayanmaktadır:

1. Demokratik düzende okulun ne yapacağını çevrenin bilmesi, öğrenmek, istemesi doğal hakkıdır.
2. Okul müdürü çevrenin ve toplumun okuldan beklentilerini öğrendiğinde karşılama yolları arayabilir.
3. Okul çevreye ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve yararlı olabilmelidir.
4. Çevre ve toplumun istek ve ihtiyaçları sıralanırken okula da gerekli yararlar ve destek sağlanmalıdır.

Tören ve toplantılara katılma, okul-aile işbirliği sağlama, okulu çevreye tanıtmaya, çevreye kültür merkezliği etme, çevredeki kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlama, ziyaretçilerle ilgilenme yine okul müdürünün görevleri arasındadır. Okul müdürünün törenlere ve eş güdümlenme toplantılarına katılması ve ilgili okullarla etkileşimde bulunma, müdürün çevre ile ilgili işlerinden biridir. Milli eğitim müdürlüğünce yapılan bu toplantılar, yeni uygulamaları tanıtmak; okulların gereksinimlerini öğrenmek, okul müdürlerinin bazı kararlara katılımını sağlamak, okulların öğretmen sayılarını

dengelemek, bayram ve kutlama günleri için eşgüdüm sağlamak amacıyla yapılan toplantılardır.

Okullar arası etkileşim, aynı düzeydeki okulların uygulamadan doğan sorunlarını model almak üzere görüşerek, bilgi ve görgülerini artırmak, il çapında yapılan anma toplantılarında işbirliği yapmaktır. Ayrıca törenler, spor çalışmaları ve bilgi yarışmalarının düzenlenmesi ve uygulanması, açık geçen derslerin doldurulması amacıyla öğretmen değişimi, ücretli ders ve haftalık ders programlarının hazırlanması gibi ortak çalışmayı gerektiren konularda yapılmaktadır. Müdür bu toplantılarda okulu temsil etmektedir. Toplantıların bazılarında okulla ilgili karar alma, il düzeyinde kararlara katılma söz konusudur. Toplantılardan önce ön hazırlık ve toplantı sonucu gereken çalışmaların yapılması gerekmektedir. Toplantıda alınan kararlar yeni toplantılar, işbölümü ve uygulamalar getirebilir.

1.2.11.5.Okul Yönetiminde Sorunlar

İnsanların, yaşamlarını etkin bir şekilde sürdürebilmeleri için yaşamlarının çeşitli dönemlerinde becerilerini kullanarak sorunları çözmeleri gerekir. Okul müdürü ise, konumu (görevi) gereği kendisine sürekli sorunlar getirilen kişidir ve sorun çözmek, yöneticinin asıl görevlerinden biri olarak belirtilmektedir. Başaran (2000b, 85), eğitim yönetiminin okulun bitimsiz olan sorunlarını çözmek için var olduğunu belirtmektedir.

Sorun kelimesi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Püsküllüoğlu (1996, 1376) sorunu, “üzerinde düşünölmeye değen ve çözüml getirilmesi, olumlu ya da olumsuz bir sonuca ulaştırılması gereken durum”, “sıkıntı veren durum, dert”, “bilimsel yöntemlerle çözümlmek üzere ortaya atılan sorun”, ve “çözömsüz kalan her türlü güçlük” olarak tanımlamaktadır. Dewey ise sorunu, insan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey olarak tanımlamaktadır (Gelbal 1991, 167; Akt. Albayrak, 2002, 1).

Sorunlar uzun süreli, kısa süreli, basit veya karmaşık olabilir. Duygusal, ekonomik ve bedensel sorunlar vardır. Bu farklı sorun türleri birbirlerinin içine karışarak büyük, karmaşık sorunlar haline dönüşebilirler. Sorunların çözümleri, sorunun türü ve karmaşıklığına göre değışir. Bazı sorunlar tamamıyla mantık yoluyla çözümlür, bazı sorunlar duygusal olgunluğu gerektirir. Bazı sorunlar ise, olaylara yeni bir algılama açısından bakmayı gerektirir. Sorun çözümleri arasındaki ortak yan, amaca ulaşmaya

ket vuran engeli ortadan kaldırmaktır (Cüceloğlu, 1996, 219) .Bu sınıflamanın sorunun sadece yapısını tanımladığı, kolaylığı ya da zorluğu konusunda bir durum karşılaştırması yapmadığı söylenebilir. Sorunun karmaşıklığı, bir sorunun ne kadar geniş kapsamlı olduğunu ve ne kadar çok kişiyi etkilediğini yansıtır.

Weiss (1993, 31) da, organizasyonlarda karşılaşılabilecek sorunları “birey merkezli sorunlar”, “organizasyon merkezli sorunlar”, “analitik sorunlar” ve “yayılmış sorunlar” olarak gruplamaktadır. Birey merkezli sorunlar karar verme sorumluluğunun tek bir kişide olduğu sorunlardır. Bu kişinin görevi karşılaşılan sorunu tek başına çözmesini gerektirir ve işinin bir parçasıdır. Zaman bu tür sorunların çözümünde genellikle kısıtlıdır. Zamanın kısıtlı olması da, yeterince bilgi toplama, diğer kişilere sorma ve uzlaşma aramaya engel olur. Bu tür sorunlarda, sorunu çözecek kişiden başkasının gerekli bilgi donanımına sahip olmaması da çözümü zorlaştıran bir unsurdur.

Organizasyon merkezli sorunlarda, sorunu çözme sorumluluğu gruba aittir. Bu tür sorunlarda çözüm süreci için zaman yeterlidir. Sorunun kaynak noktası, organizasyonun içinde ya da onun süreçlerinde gizlidir. Grupta sorunu çözmek için gerekli alt yapının mevcut olması ya da daha sonra sağlanması gerekmektedir. Gruptaki bireylerin karşılaşılan soruna karşı bir bütün olmaları ve sorun çözme sürecinde uyumlu çalışmaları şarttır.

Analitik sorunlarda etkenler, nedensel ya da mantıksal bir bağlantı gösterirler. Verileri kolaylıkla sayısallaştırmak mümkündür. Bu nedensel ya da mantıksal bağlantıların birinde bir şeylerin yanlış gittiği fark edilirse ortada sorun var demektir. Analitik sorunların çözümünden kastedilen genellikle kopan bir bağlantının yeniden sağlanmasıdır. Bunun için istatistiksel ya da mali analiz gibi analitik araçlar kullanılır.

Yayılmış sorunlarda ise, genellikle değer, tutum, sezgi ve varsayımlar mevcut olup standart görüş ve düşünme tarzlarına uygun değildir. Çoğu zaman “yapılandan daha iyi şeylerin de yapılabileceği”, “bir şeylerin daha iyi yapılabileceği” gibi bir duyguyla açığa vururlar. Yayılmış sorun, iki yönetici arasında kişisel bir anlaşmazlığa neden olsa bile, anlaşmazlığın özündeki sorun (örneğin değer çatışması) analitik çözümlerle ele alınmaz. Yayılmış sorunlar da tıpkı analitik sorunlar gibi birey ya da grup merkezli olabileceklerdir (Mert, 1997, 21). Yayılmış sorunlar, daha önce bahsedilen bir sınıflama içinde yer alan, iyi tanımlanmamış sorunlar sınıfına da girebilir.

Yönetim, mevcut kaynaklarla iş görme, beklenen güçlükleri yenme ve beklenmeyen güçlüklerle uğraşmadır (Güçlüol, 1985, Akt: Erdoğan, 2002, 4).

Örgütte yönetim eylemini yerine getiren yöneticinin görevi örgütü yaşatmaktır ve yönetici yönettiği örgütün örgütsel etkililiğinden sorumludur (Başaran, 2000a, 14). Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Yöneticiyi diğerlerinden ayıran, ona statü sağlayan, onun hiyerarşideki yerini belirleyen eylemleridir, yani kararlarıdır (Açıklan, 1998, 51).

Sorun çözme becerisi, yöneticiliğin mihenk taşıdır. Yöneticinin işi sorunları çözmektir ve sorunlar yöneticinin işinin sürekli bir parçasıdır. Yöneticinin değeri, bu işi ne kadar iyi yaptığıyla ölçülür. Çünkü iş yaşamının ayrılmaz ögesi olan sorunlar olmasaydı, yöneticilere da gerek olmazdı. Ayrıca yönetim işi insanlarla ilgilidir (Bedoyere, 1995), 10).

İş yaşamında birçok durumda, sorun çözme sürecini başlatan yöneticidir. Bazen kötü bir performansa, bazen de içine düştüğünü gördüğü bir güçlüğe dikkat çeker. Sorunları çözmek hem iş yaşamında, hem de özel yaşamda olsun önemlidir. Yöneticilerin sorunların üzerine etkili bir şekilde gitmeyip, belki de sorunun kendiliğinden ortadan kalkacağını düşünerek, hiçbir şey yapmamaları sonucu sorunların üst üste gelen etkileri, sonunda çok daha büyük bir felakete neden olabilir.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bursalıoğlu'na (1997,6) göre, okul yöneticisinin bunu gerçekleştirmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ve bunları davranışa dönüştürmesi ile mümkündür.

Okul yöneticisi eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmelidir. Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde kesin olarak belirtilmiştir. Yönetici, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirleyip, çalışma takvimi ve planı hazırlayabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Monahan, 1982, 316; Akt. Taymaz, 2000, 53).

Örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yerine getirebilmesi, yaşamını sürdürmesi, karşılaştığı sorunları çözmesi ve gelişimini sağlaması, örgütün sağlıklı olduğunu gösterir. Örgüt sağlığı insan sağlığına benzer. Örgütler de insanlarda olduğu gibi sağlıklı ve hasta olabilirler. Okul sağlığı, okulun psiko-sosyal durumunu gösterir.

Sosyal bir sistem olan okul yaşamını sağlıklı sürdürmek, büyümek ve gelişmek istiyorsa, karşılaştığı sorunları çözmek ve sağlığını koruyucu önlemleri zamanında almak zorundadır (Taymaz, 2000, 67). Görüldüğü gibi örgütün yaşaması, sağlıklı olması, gelişmesi ve büyümesi için karşılaşılan sorunları çözülmesi ve gerekli koruyucu önlemlerin alınması gerekmektedir. Örgütlerde bu görev de öncelikle yöneticilerin görevidir. Kaya'ya (1999, 94) göre, zihinsel bir süreç olan sorun çözme, bir eyleme yol açan, çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir ve yönetsel kararlar aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Yönetsel kararlar kolektif kararlardır.
- Yönetsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve toplumu etkiler.
- Yönetsel kararlar, başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve öğelere bir riski vardır.
- Sorun çözme sürecinde, sorun çözücünün eğitimsel, mesleki ve kültürel nitelikleri etkilidir.

Bursalıoğlu (1997, 82) ise, sorun çözmeyi yönetimin kalbi ve zihinsel bir süreç olarak görmektedir. Başaran'a (2000, 86) göre, insan açısından sorun, insan gereksinmelerini doymasını durduran engeldir. İnsanın bu engeli kaldırma çabasına sorun çözme süreci denir. Örgüt açısından sorun ise, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini durduran, yavaşlatan, saptıran engeldir ve örgüt yönetimi bu engeli kaldırmak için sorun çözme sürecini başlatır. Evans'a (1991,12) göre sorun çözme, uygun eylemi seçmek ve mevcut durumdan istenen duruma ulaşmayı sağlamak için yapılan çalışmalardır (Keleş, 2000, 8). Sorun çözme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına göre tepkide bulunurlar. Bu tepkiler de daha yeni sorunların çıkmasına neden olur (Erdoğan, 2002, 45). Sorun çözme sürecinde, kişi, kendisi ile amacı arasına giren engeli en uygun tarzda aşma konusunda kararsızsa; içine düştüğü çatışma onun için ikinci bir sorun olur. Bu durumda temel sorunun çözümüne geçilmeden önce bireyin içine düştüğü "çatışma" sorununun çözülmesi gerekir. Bu durumda kişinin sorun çözmeye hazır olması gerekir. Sorun çözmeye "hazır bulunuşluk" yeterince devimsel, bilişsel ve duyuşsal gücü gerektirir (Başaran, 2000c, 107–108). Sorun çözme sürecinde başarılı olabilmek için yönetici, öncelikle sorun çözme ve karar vermeyi engelleyen faktörleri tanımalıdır.

1.3.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı ilkokul/ortaokul müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunlar, bu sorunları algılama düzeyleri ve sorunlarının kaynakları ve eğitim verimliliği üzerindeki etkilerini tespit edebilmek ve çözüm önerileri bulabilmektir.

1.4. ALT AMAÇLAR

1)Okul müdürlerinin okul yönetiminde; personel konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir?

2)Okul müdürlerinin okul yönetiminde; öğrenci hizmetleri konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir?

3)Okul müdürlerinin okul yönetiminde; öğretim hizmetleri konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir?

4)Okul müdürlerinin okul yönetiminde: eğitim hizmetleri konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir?

5)Okul müdürlerinin okul yönetiminde; okul işletmesi konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir?

1.5.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar, okulun ekonomik sorunlarına çözüm bulmada, personel ihtiyacını gidermede, dış çevre ile ilişkileri düzenlemede, okulun yönetsel sorunlarını azaltma konusunda okul yöneticileri ve ilgililere katkı sağlayacaktır.

1.6.VARSAYIMLAR

1-Görüşme yapılan okul yöneticileri karşılaştıkları sorunları içtenlikle ifade etmişlerdir.

2-Araştırmada bulunan sonuçlar problemlerin çözümüne ışık tutacaktır.

1.7.SINIRLILIKLAR

1.Bu araştırma 2012-2013 Eğitim-öğretim yılıyla sınırlıdır.

2.Araştırmanın kapsamına giren konular; İlkokul/ortaokul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ile sınırlıdır.

3.Araştırma, Trabzon İli Araklı İlçesi'ndeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim okullarıyla sınırlıdır.

1.8.TANIMLAR

Eğitim: Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.

Yönetim: Örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi eş güdümlenmesi ve denetlenmesi yoluyla örgüt amaçlarına erişilmesi süreci.

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan yapıları etkili işletme, geliştirme ve yenileştirme çabalarıdır.

Okul Yönetimi: Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır.

Okul Yöneticisi: Okul denen eğitim örgütünün, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak görevi üstlenen ilköğretim, ortaöğretim müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Öğretmen: Ürünü insan olan eğitim faaliyeti içerisinde, eğitim ve öğretim işini, formal örgütlerde yapan alanında uzmanlaşmış kişi.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

2.1.ARAŞTIRMA DESENİ

İlkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetimsel sorunları belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, var olan durumu olduğu gibi ortaya koyma amacı güdüldüğünden betimsel model kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin toplanması, analizi ve yorumlanmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 39).

2.1.ARAŞTIRMA GRUBU

Bu araştırmanın çalışma grubunu Trabzon ili Araklı İlçesi'nde bulunan, okulunda en az bir yıllık yöneticilik yapan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Okul yöneticileri araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırmaya katılan ilkokul/ortaokul müdürlerine ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2.1Okul Müdürleri Bilgi Formu

BİLGİ/SORU	SEÇENEKLER	F	%
CİNSİYET	Erkek	10	100
	Kadın	0	0
ÖĞRENİM DURUMU	Ön Lisans	1	10
	Lisans	4	40
	Y. Lisans	5	50
ATAMA BİÇİMİ	Sınavlı	8	80
	Sınavsız	2	20
TOPLAM KIDEMİ	1-10 Yıl	3	30
	11-20 Yıl	6	60
	20'den Çok	1	10
YÖNETİCİLİK KIDEMİ	1-10Yıl	7	70
	11-20 Yıl	3	30
YÖNETİM ALANI SEMİNER BİLGİSİ	Hiç Katılmadım.	0	0
	1-2 Kez katıldım.	4	40
	3 ve daha çok katıldım.	6	60
YÖNETİMLE İLGİLİ DERGİ OKUMA	Evet	5	50
	Hayır	5	50
OKULUN BULUNDUĞU YERLEŞİM YERİ	Köy	6	60
	Belediye	2	20
	İlçe Merkezi	2	20
OKULDA ÇALIŞAN ÖĞRETMEN SAYISI	1-10	3	30
	11-20	6	60
	20 den çok	1	10

Tablo 2.1' incelendiğinde okul Müdürlerinin cinsiyet, öğrenim durumu, atama biçimi (sınavlı/sınavsız), toplam kıdem, yöneticilik kıdemi, yönetim alanında katıldıkları seminer sayısı, yönetimle ilgili dergi okuma bilgisi, yönettikleri okulun türü, çalıştıkları okulun bulunduğu yerleşim yeri, okullarında çalışan öğretmen sayısına ilişkin bilgileri içermektedir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları

İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyetlerine ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) bilgileri Tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2 Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde%
Erkek	10	100
Kadın	0	0
Toplam	10	100

Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.2' incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinden 10'u da erkek (%100) ve hiç kadın yönetici yoktur. (%0). Bu oran, gerçekten çok düşündürücüdür. Araştırma yapılmadan önce, okul yöneticilerinin cinsiyetleri ile ilgili hiçbir bilgi toplanmamıştır. Bu sonuç tamamen tesadüfi bir sonuçtur. Kadınların okul yönetiminde neden görev almadıkları düşündürücüdür. Kamçı'nın (2008) de Trabzon ili Akçaabat ilçesinde yaptığı bir araştırmada da kadın yöneticilerin sayısının az olduğu (%15,6) görülmektedir. Araştırmacı bunun nedenlerini açıklarken toplumun bakış açısı, ev işlerinin yoğunluğu, çocuk sahibi olmanın getirdiği yükümlülükler, bayan öğretmenlerin, bayan yöneticilere karşı takındığı olumsuz tavırlardan söz etmektedir. Akçay (2003) 'de İzmir Buca'da yaptığı bir araştırmada da kadın okul yöneticilerin, erkeklerden çok daha az olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Turan ve Ebiçoğlu'nun (2002) de yaptıkları bir araştırmaya göre, kadın yöneticiler erkeklerden daha demokrat, daha esnek ve hoşgörülü oldukları sonucuna ulaşmaktadırlar. Araştırma sonucu elde edilen bulguya göre ilçemizde kadın yönetici sayısının artırılmasının çareleri aranmalı, yöneticilik ekonomik olarak çekici hale getirilmelidir. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almada istekli olan bayan öğretmenlerin, yöneticilikte isteksiz davranmalarının nedenleri ayrı bir araştırma konusu olabilir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin mezun oldukları okullara ait bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.3 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mezun Oldukları Fakülte Veya Yüksek Okul Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde(%)
Ön lisans	1	10
Lisans	4	40
Yüksek lisans	5	50
Toplam	10	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.3' incelendiğinde araştırmaya katılan okul müdürlerinden %50'si yüksek lisans mezunudur. Bu bulgu, okul yönetimi adına olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Can (2000)'in aktardığına göre ABD'de, okul müdürlerinin %90'ı yüksek lisans mezunu ve her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim seminerine katılmaktadırlar. ABD ile karşılaştırıldığında ülkemizde yüksek lisans yapmış okul müdürlerinin oranının düşük olduğu görülmektedir. Can (2000)'in yaptığı bir araştırmada da, okul müdürlerinin %72'sinin lisans, %28'inin yüksek lisans ve ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. ABD'de okul müdürleri düzenli olarak seminere alınmaktadır. Ülkemizde ise düzenli bir hizmet içi eğitim uygulaması bulunmamaktadır. Kendi alanlarında veya yönetim alanında yüksek lisans yapan öğretmenlerin, yöneticilik görevi almada öncelik hakkına sahip olmaları, alanda yüksek lisans yapmanın puan değerinin daha yüksek olması, okul yönetiminde kaliteyi getirebilir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin görev yaptıkları okullara atanma biçimine göre dağılımları

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin görev yaptıkları okullara atanma biçimine ait bilgilerin frekans ve yüzdelere yer verilmiştir.

Tablo 2.4İlköğretim Okulu Müdürlerinin görev yaptıkları okullara atanma biçimine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde%
Sınavlı	8	80
Sınavsız	2	20
Toplam	10	100

(Not: Yüzdeler hesaplanırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.4’ incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %80’i yönetici atama sınavlarında başarılı olmuş, alanla ilgili seminerlere katılıp başarılı olduktan sonra yönetici olarak atanmışlardır.

Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin kaçar kez hizmet içi eğitim kurslarına katıldıklarına ait bilgilerin frekans ve yüzdelerine yer verilmiştir.

Tablo 2.5Eğitim Yöneticiliği Konusunda Kaçar Kez Hizmet İçi Eğitim Kursuna Katıldıklarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde%
Hiç katılmadım	0	0
1-2 kez	4	40
3 ve daha fazla	6	60
Toplam	10	100

(Not: Yüzdeler hesaplanırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.5’ incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerden %60 ‘ı yönetimle ilgili en az üç seminere katıldıklarını belirtmektedirler. Buna 1-2 seminere katılan yöneticilerin de eklenmesiyle (%40) toplam katılım yüzdesi %100’ü bulmaktadır. Bu da ilçemizde görev yapan yöneticilerin tamamına yakınının hizmet içi eğitimden

geçirildiğini göstermektedir. Bu yüzdelerin, ilçemizde görevli okul müdürlerinin çağdaş yönetim anlayışına uygun yönetsel davranışlar sergilemeleri gerektiğini düşündürmektedir. Ancak Akçay'ın (2003) lise müdürleri ile yaptığı bir çalışmada, okul müdürlerinin çoğunun kapsamlı bir yönetici yetiştirme programından geçmedikleri, sadece kısa süreli düzenlenen hizmet içi kurs ve seminerleri ile yetiştirildiklerini düşündükleri anlaşılmaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin sürekli takip ettikleri bir eğitim dergisine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin sürekli takip ettikleri bir eğitim dergisine ait bilgilerin frekans ve yüzdelerine yer verilmiştir.

Tablo 2.6 İlköğretim Okulu Müdürlerinin sürekli takip ettikleri bir eğitim dergisine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde%
Evet	5	50
Hayır	5	50
Toplam	10	100

(Not: Yüzdelik hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.6' da okul müdürlerinin %50'si yönetimle ilgili bir dergiyi sürekli okuduklarını belirtmektedirler. Alanda yüksek lisans yapan, yönetimle ilgili 2 ve daha çok seminere katılan ve yönetim alanında sürekli dergi okuyan yöneticilerimizin ilçemizde okulları çağdaş bir yönetim anlayışı ile yönetmeleri beklenebilir.

Araştırmaya köylerde çalışan 6 okul müdürü, belediyede çalışan 2 okul müdürü, ilçede çalışan 2 okul müdürü katılmıştır. Bu dağılım seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir.

Yapılan bu çalışmada okul yöneticilerinin yönetsel problemleri belirlemek amacıyla 10 yönetici ile nitel çalışma yapılmış, müdürlere anket yolu ile ulaşılmış, aynı zamanda yüz yüze görüşme de sağlanmıştır.

Ankette alt başlıklar olarak verilen konularda ekonomik sebeplerden kaynaklanan problemlere, mevzuattan kaynaklanan problemlere, okulun bulunduğu yerleşim yerinden kaynaklanan problemlere, okul toplum üyelerinin yaklaşımlarından kaynaklanan problemlere, iletişimden kaynaklanan problemlere, personel yetersizliğinden kaynaklanan problemlere ve diğer sorunlar başlığı altında bir bölüme yer verilmiş; bunun sonucu olarak aşağıdaki dönütler alınmıştır

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

İlköğretim okulu müdürlerinin mesleki kıdemlerine ilişkin bilgilere ait frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.7 İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mesleki Kıdemlerini Belirten Bilgiler

	Frekans	Yüzde%
1-10 yıl arası	3	30
11-20 yıl arası	5	50
20 yıldan fazla	2	20
Toplam	10	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.7' den de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin % 30'unun 1-10 yıl, % 50'sinin 11-20 yıl, % 20'sinin 20yıldan fazla mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Bu durum da yeterli mesleki deneyime sahip olduklarına işarettir. En az mesleki kıdeme sahip olanların oranı da % 30' dur.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Buldukları Okuldaki Müdürlük Sürelerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin buldukları okuldaki müdürlük sürelerine ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.8İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kaç Yıldır Okul Müdürlüğü Yaptıklarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde%
0-10 yıl arası	7	70
11-20 yıl arası	3	30
Toplam	10	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.8’ incelendiğinde de anlaşılacağı gibi ilköğretim okulu müdürlerinin %70’i 1 ile 10 yıl arası, %30’u 11-20 yıl arası okul müdürlüğü yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan okulların öğrenci mevcutları ile ilgili frekans ve yüzde oranlarına yer verilmiştir.

Tablo 2.9Araştırmaya Katılan Okulların Öğrenci Mevcutlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde%
0-100 arası	2	20
101-300 arası	5	50
301-500 arası	2	20
500’den fazla	1	10
Toplam	10	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo 2.9’ da görüldüğü gibi araştırmaya katılan okulların mevcutları şöyledir:

Araştırmaya katılan okulların %20 ‘si 0 ile 100 arası ,%50’si 101ile 300 arası, %20 ‘si 301 ile 500 arası ve %10 ise 500’den fazla öğrenciye sahiptir.

Duke ve Trautvetter’in (2001) büyük okulların olumsuz etkilerini azaltma üzerine yaptıkları çalışmada, dört farklı bakış açısı mevcuttur: Küçük okullar inşa etme, uydu

okul modelinden faydalanma, mevcut okullarda (alanları daha küçük birimlere ayırarak) yer tahsis etme ve yeniden düzenlemesidir. Pehlivan, (2002:116) küçük okulu, öğrenci sayısı az olan ve öğrencilerin daha fazla bilgi edinme fırsatı bulabildikleri okul olarak tanımlamıştır. Ayrıca öğretmenlerin daha iyi bir sınıf yönetimi sergiledikleri, daha az sayıda ve daha sıcak ilişkiler içinde personele sahip, öğrencilerin daha iyi öğrenebildikleri ve daha başarılı oldukları kanaatine varılmıştır. Ayrıca eğitimcilerle aileler arasında daha yakın ilişkilerin kurulduğu, şiddet içeren davranışlardan arınmış, öğretim programının sosyal etkinliklerle desteklendiği, yöneticilerin öğrenci - veli ve öğretmenlere daha fazla zaman ayırabildiği okullar ve sınıflar olarak tanımlamaktadır.

Araştırmaya katılan okullarda öğrenci mevcudunun yüksek olmadığı okul yönetimini olumsuz yönde etkilemediği görülmektedir.

2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak, danışman yardımıyla geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanıldı. Veri toplama aracı iki ana bölümden oluşturuldu. Birinci bölümde cinsiyet, görev, mezun olduğu alan, eğitim durumu, kıdem gibi sorulara yer verildi. Aracın ikinci bölümünde İlkokul/ortaokullarda Görevli Müdürlerin, okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunları ortaya koymaya yönelik olarak aşağıdaki sorular sorulmuştur.

SORU:1) Okul yönetiminde; personel konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir? Yazınız. (personel atanması, nakil, görevlendirme, özlük, sicil-disiplin, sağlık v.b.)

SORU:2) Okul yönetiminde; öğrenci hizmetleri konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir? Yazınız. (kayıt, devam-takip, nakil, sağlık, sınavlar, performans-proje görevleri v.b.)

SORU:3) Okul yönetiminde; öğretim hizmetleri konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir? Yazınız. (yıllık planlama, öğretmenler kurulu toplantıları, ders kitapları, ders araç-gereçleri, yardımcı kaynaklar, öğretim yapılması v.b.)

SORU:4) Okul yönetiminde; eğitim hizmetleri konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir? Yazınız. (rehberlik,

öğrenci disiplin işleri, nöbetler, sosyal etkinlikler, kulüp çalışmaları, toplum hizmeti çalışmaları v.b)

SORU:5) Okul yönetiminde; okul işletmesi konusunda karşılaştığımız yönetsel sorunlar nelerdir? Size göre bu sorunların kaynakları neler olabilir? Yazınız. (bakım-onarım işleri, güvenlik işleri, temizlik işleri, hesap işleri, kantin işleri, okul-servis taşımacılığı işleri v.b.)

2.4.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler, 2012-2013 Eğitim-öğretim yılında Trabzon ili Araklı İlçesi'nde görev yapan okul müdürlerinden "ilkokul/ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar ve bu sorunların kaynakları" konulu araştırma çalışmasından elde edilen görüşlerden oluşmaktadır.

Veri toplama çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili makaleler taranmış, yayımlanmış kitaplar gözden geçirilmiştir. Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlara ilişkin 2012 – 2013 Eğitim -öğretim yılı Trabzon ili Araklı İlçesi ilköğretim okul müdürlerinin görüşlerini belirleyecek ölçek, literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında yapılandırılmış form şeklinde geliştirilmiştir. Konu alanı uzmanı ve danışman Doç.Dr.TolgaERDOĞAN'ın görüşleri alınarak bilgi toplama aracına son şekli verilmiştir.

Görüşme formunun uygulanabilmesi için gerekli izin Trabzon Valiliğinden 17/06/2013 tarihinde alınmıştır.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik veriler, okullardaki müdürlere ulaşıldıktan sonra kendilerinden izin alınarak uygun buldukları bir ortamda ve uygun bir zamanda yüz yüze görüşülmüş, konuyla ilgili bilgilendirilmeler yapılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formuna cevap vermeleri istenmiştir. Görüşme formunu elden veren araştırmacı iki gün sonra geri almıştır.

2.5.VERİLERİN ANALİZİ

Görüşme formu ile elde edilen veriler, araştırmacı tarafından ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Her bir soruya ilişkin katılımcıların verdikleri cevaplar içerik analiz yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde tümevarım analizinden yararlanılmıştır. Tümevarım analizinde veriler kodlanır, temalar bulunur, veriler kodlara ve temalara göre düzenlenir ve tanımlanır, elde edilen bulgular yorumlanır. Bu yöntemde betimlenen, yorumlanan, neden-sonuç ilişkileri irdelenen verilerden elde edilen sonuçlar, görüşülen bireylerin görüşleri doğrudan alıntılar yapılarak açıklanır.

Bu araştırmada da görüşme yoluyla elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizine göre nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir;

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması

Bu çalışmada veriler analiz edilirken her müdüre Müd1, Müd2, Müd3...şeklinde birer numara verildi.

Alt problemlerde yer alan yönetimsel sorunlar göz önünde bulundurularak, her bir soruna ilişkin veri kodlaması yapıldı.

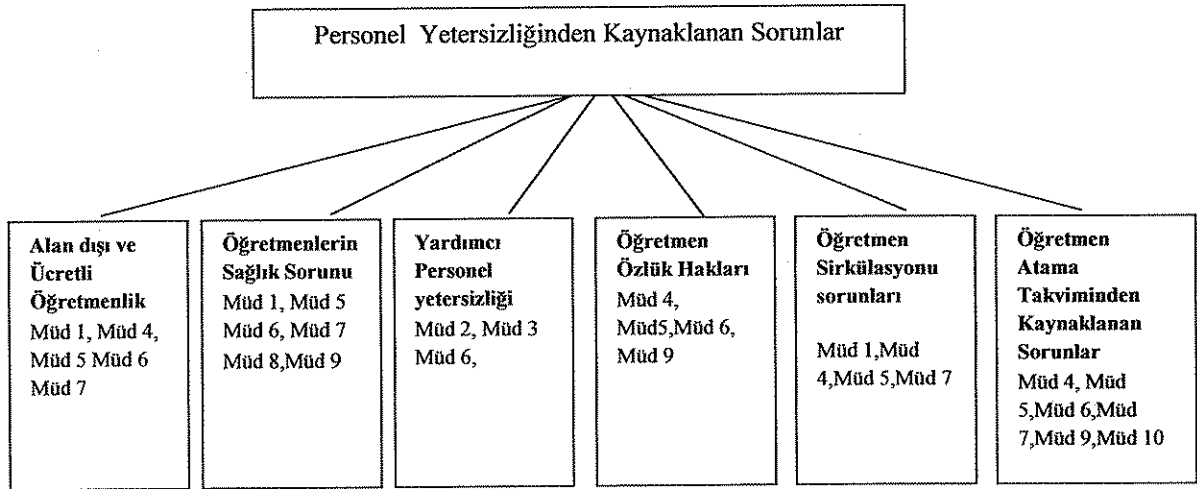
BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, görüşme formundan elde edilen bulgular; okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar sırayla değerlendirilerek bulgular yorumlanmış ve çözümlenmeleri yapılmıştır.

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 3.1



Tablo3.1 Personel Yetersizliğinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları

Personel yetersizliğinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri		f	%
Alan Dışı Ve Ücretli Öğretmenlik	Alan dışından öğretmen atamaları ve ücretli öğretmenlik eğitimde sorun oluşturmaktadır ve öğretmenler sınıf içinde liderlik davranışı sergileyememektedirler.	5	17.8
Öğretmenlerin Sağlık Sorunu	Köy okullarının merkeze uzaklığından dolayı sevk alan öğretmen tedaviden sonra okula dönememekte ve bayan öğretmenlerin genelde doğum iznine ayrılmaları sınıfları bir süre öğretmensiz bırakıyor.	6	21.4
Yardımcı Personel Yetersizliği	Okul normunda bulunan hizmetli sayısı yetersizdir, çoğunlukla yoktur.	3	10.8
Öğretmen Özlük Hakları	Öğretmen maaşları yetersiz bu da yeterli verimin alınmamasına neden oluyor.	4	14.3
Öğretmen Sirkülasyonu Sorunları	Öğretmenler her yıl tayin istemektedirler. Bu da okulları tecrübeli öğretmenden yoksun bırakmaktadır.	4	14.3
Atama Takviminden Kaynaklanan Sorunlar	Vaktinde yapılmayan öğretmen atamaları (yaz tatilinde) eğitim-öğretimi olumsuz etkilemektedir.	6	21.4
TOPLAM		28	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo3.1’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 17.8’i “Alan dışından öğretmen atamaları ve ücretli öğretmenlik eğitimde sorun oluşturmaktadır ve öğretmenler sınıf içinde liderlik davranışı sergileyememektedirler.” şeklinde görüş bildirmektedirler.

Tablo3.1’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 21.4’ü “Köy okullarının merkeze uzaklığından dolayı sevk alan öğretmenlerin tedaviden sonra okula dönememedikleri ve bayan öğretmenlerin genelde doğum iznine ayrılmalarından

dolayı sınıflar bir süre öğretmensiz kalıyor.” şeklinde açıklama yapmışlardır. Öğretmenlerin sağlık durumları ve kullanılan izinler eğitim ve öğretimi aksatan önemli bir faktördür. Eğitim-öğretim yılı içerisinde bayan öğretmenlerin doğum iznine ayrılmaları da bir süre sınıfların öğretmensiz kalmasına ve ücretli öğretmenlerle tamamlanmasına neden olmaktadır.

Tablo3.1’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 10.8’i *“Okul normunda bulunan hizmetli sayısı yetersizdir.”* Şeklinde görüş bildirmektedirler. Okullarda bulunan hizmetli normunun yetersiz olması ya da kadrolu hizmetli bulunmaması okul yöneticilerine yönetsel sorunlar oluşturmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda yüzdeler dilime bakıldığı zaman önemli sorunlardan biri olduğu belirtilebilir.

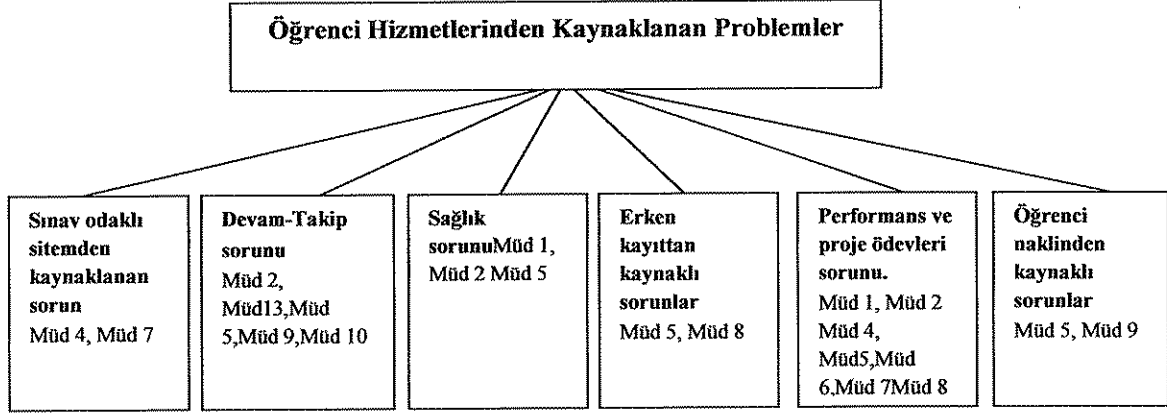
Tablo3.1’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 14.3’ü *“Öğretmen maaşları yetersiz bu da yeterli verimin alınmamasına neden oluyor”.* şeklinde görüş bildirmektedirler. Bu görüş öğretmenlerin aldıkları ücreti tatmin edici bulmadıkları ve bu durumun eğitim-öğretim etkinliklerini olumsuz yönde etkilemektedir şeklinde yorumlanabilir.

Tablo3.1’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 14.3’ü *“Öğretmenler her yıl tayin istemektedirler. Bu da okulları tecrübeli öğretmenden yoksun bırakmaktadır”.* şeklinde görüş bildirmektedirler. Köy okullarının sosyal alandaki eksiklikleri ve okulların fiziki yetersizlikleri öğretmenlerin daha sosyal yaşayacakları merkeze doğru tayin istemelerine sebep olmaktadır.

Tablo3.1’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 21.4’ü *“Vaktinde yapılmayan öğretmen atamaları(yaz tatilinde) eğitim-öğretimi olumsuz etkilemektedir”.* şeklinde görüş bildirmektedirler. Araştırmaya katılan okul müdürleri her türlü atamanın yaz tatilinde yapılması gerektiğini belirtiyorlar. Eğitim-öğretim başladıktan sonra yapılan atamaların okul yönetiminde önemli sorunlara yol açtığını bildirmektedirler.

3.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 3.2



Tablo3.2Öğrenci Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları

Öğrenci Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşleri		f	%
Sınav Odaklı Sitemden Kaynaklanan Sorun	Sınav odaklı sistem ile okul odaklı (öğrenmeyi öğrenme sistemi) sistem çelişkiler doğurmakta, öğrenciler başarısız olmaktadır.	2	9.5
Devam-Takip Sorunu	Velilere yönelik caydırıcı tedbirler alınmadığı için devamsızlık sorunu eğitim-öğretimi olumsuz etkilemektedir.	5	23.9
Sağlık Sorunu	Köylerde sağlık ocaklarının bulunmayışı öğrenciler açısından sorun olmaktadır.	3	14.3
Erken Kayıttan Kaynaklı Sorunlar	60-66Aylık çocukların 1.sınıflara zorunlu kayıtları köy okullarındaki okul müdürlerine önemli sorunlar yaratmaktadır.	2	9.5
Performans ve Proje Görevleri Sorunu.	Proje ve performans görevlerinin çok zaman alması ya da internetten hazır alınması eğitime katkı sağlamamaktadır.	7	33.3
Öğrenci Naklinden Kaynaklı Sorunlar	Yıl içerisinde yapılan nakiller sınıf düzenini bozmakta öğrenciler için uyum sorunu yaratmaktadır.	2	9.5
TOPLAM		21	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo3.2' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 9.5'i "*Sınav odaklı sistem ile okul odaklı (öğrenmeyi öğrenme sistemi) sistem çelişkiler doğurmakta ve öğrenciler başarısız olmaktadır*". şeklinde görüş bildirmektedirler. Sınav odaklı yaklaşımdan hemen herkes yakınıyor. Ancak bu konuda ne yapılması gerektiği konusunda neredeyse kimsenin bir çözüm önerisi de yok gibi. Eğitim sistemimiz içinde sınav odaklı yaklaşımın bir sonucu olarak okul dışı kaynaklar büyük güç kazanıyor.

Araştırmaya katılan okul müdürleri; eğitimin sınav odaklı olmasının nedenleri üzerinde durulursa, bu nedenler doğru bir şekilde teşhis edilebilirse belki sınav odaklı yaklaşımlardan nasıl kaçınılabileceğinin de yolları bulunabilir görüşünde birleşiyorlar.

Tablo3.2' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 23.9'u "*Velilere yönelik caydırıcı tedbirler alınmadığı için devamsızlık sorunu eğitim-öğretimi olumsuz etkilemektedir*". şeklinde görüş bildirmektedirler. Araştırmaya katılan okul müdürleri; ilköğretim zorunlu olduğu halde bazı öğrencilerin devamının sağlanmadığını belirtmiştir. Sürekli devamsızlık yapan öğrencilere ulaşılamadığını, öğrenci devam-takiplerinin sağlıklı yapılamadığını belirtmişlerdir. Okul müdürleri; yönetmelikte devamsızlık sınırının olmaması ve devam zorunluluğunun olmamasını bir problem olarak görmektedirler.

Okul müdürleri MEB'in 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun 52.maddesine göre; okula devam ile ilgili olarak her öğrenci velisinin yahut vasisinin veya aile başkanının çocuğunun mecburi ilköğretim kurumuna muntazaman devamını sağlamakla yükümlü kılınmıştır. Ayrıca özrü yüzünden okula gidemeyen çocuğun durumunu en geç üç gün içinde okul idaresine bildirmekle yükümlü olduğu belirtilmektedir.

Mülki amirler, ilköğretim müfettişleri ve zabıta teşkilatının ise ilköğrenim çağındaki çocukların mecburi ilköğretim kurumlarına devamlarını sağlamakla veli yahut vasi veya aile başkanlarına ve okul idarelerine yardımla ve her türlü tedbiri almakla vazifeli oldukları ifade edilmiştir. Aynı kanunun 53.maddesine göre "okula devam etmeyen öğrencilerin devamsızlık sebepleri okul idarelerince ve ilköğretim müfettişlerince araştırılarak devama engel olan maddi ve manevi sebeplerin giderilmesine çalışılır. Bu sebeplerin giderilmesi mümkün olmadığı takdirde durum, köylerde muhtara, diğer yerlerde mülki amirlere bildirilir. Bu makamlarca gerekli tedbirler alınır." şeklinde ifade edilmektedir.

Hastalık, sel, kar, deprem ve yangın gibi okul idaresince takdir edilecek sebeplerle okula gelemeyen öğrenciler izinli sayılırlar. Bu hallerin dışında 53. üncü madde gereğince yapılacak teşebbüs ve alınacak tedbirlere rağmen; çocuğunu okula göndermeyen, verilen izin müddetini geçiren, geç nakil yaptıran, okul çevresi dışına çıkarak izini kaybettiren ve çocuğunun devamsızlık durumunu özürsüz olarak zamanında okul idaresine bildirmeyen velilere cezai işlemlerin uygulanacağı belirtilmektedir.

Devamsızlık yapan öğrencilerin velilerine bu maddelere göre uygulanması gereken yaptırımların uygulanmaması, devam-takip sorununun çözümünü güçleştirmektedir.

Tablo3.2' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 14.3'ü "*Köylerde sağlık ocaklarının bulunmayışı öğrenciler açısından sorun olmaktadır.*" şeklinde görüş bildirmektedirler. Okul müdürlerinin sağlık önlemlerinin alınmasına yönelik olarak en çok belirttikleri sorun, okulda sağlık görevlisinin olmamasıdır. Ayrıca okulda öğrencinin sağlık ve güvenliğinin sağlanmasının okulun olanaklarına bağlı kalması da sorun olarak görülmektedir. Köylerde var olan sağlık ocaklarının kapatılması ile öğrencilerin ufak çaplı yaralanmalarında dahi müdahalenin güç olduğu belirtilmektedir. Öğrencilerin acil sağlık sorunlarıyla karşılaştıklarında sağlık merkezlerine gitmeleri kolay olmamaktadır. Okullara ait araç olmayışı ve merkezlere uzaklığın fazla olması ilk müdahalenin okulda öğretmenler tarafından yapılmasını gerektirmektedir.

Tablo3.2' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 9.5'i "*60-66 aylık çocukların 1.sınıflara zorunlu kayıtları köy okullarındaki okul müdürlerine önemli sorunlar yaratmaktadır*" şeklinde görüş bildirmektedirler. Köy ilköğretim okullarında genelde taşınmalı eğitim yapılmaktadır. Okul öncesi eğitim taşıma kapsamına alınmadığından anasınıflarına taşınmalı öğrenci kaydı yapılmamaktadır. Dolayısı ile okulların 1.sınıflarına kayıt yaptıran çocukların çoğunluğu ana sınıflarında eğitim-öğretim görme imkânına sahip olamamışlardır. Bu nedenle bu çocukların erken yaşta doğrudan 1.sınıfa kayıt yaptırdıklarında yoğun şekilde uyum sorunu yaşadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılan okul müdürleri; 60-66 aylık çocukların henüz okula hazır olmadıklarını ancak velilerin dilekçe vermek suretiyle çocuklarının okula kayıtlarını istemelerini önemli bir sorun olarak belirtmişlerdir. Yine okul müdürleri özellikle yaşları küçük olan öğrencilerin öz bakım becerilerini yerine getirememeleri

sonucunda beslenme saatlerinde ve tuvalet ihtiyacını gidermede ve okul kıyafetlerini temiz tutma konusunda sıkıntılar yaşandığını belirtmektedirler. Ayrıca uyum ve hazırlık kitabındaki etkinliklerin bazılarının öğrenci seviyesi gözetenmeden hazırlandığını beyan etmektedirler.

Tablo3.2' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 33.3'ü "*Proje ve performans görevlerinin çok zaman alması ya da internetten hazır alınması eğitime katkı sağlamamaktadır*". şeklinde görüş bildirmektedirler.

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde "Proje: Öğrencilerin grup hâlinde veya bireysel olarak istedikleri bir alan veya konuda inceleme, araştırma ve yorum yapma, görüş geliştirme, yeni bilgilere ulaşma, özgün düşünce üretme ve çıkarımlarda bulunmaları amacıyla ders öğretmeni rehberliğinde yapacakları çalışmaları,

Performans görevi: (Değişik:20.8.2007/26619 RG) Programda öngörülen eleştirel düşünme, problem çözme, okuduğunu anlama, yaratıcılığını kullanma, araştırma yapma gibi öğrencinin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, alandaki becerilerini kullanmasını, geliştirmesini ve bir ürün ortaya koymasını gerektiren çalışmaları kapsayan ve öğretmen rehberliğinde yaptırılan görevleri içerir şeklindedir." Okul müdürleri yönetmelikte açık olmasına rağmen; performans ve proje görevlerinin amacına uygun yapılamadığını, bu görevlerin yaparak –yaşayaraktan ziyade kes-kopyala-yapıştır mantığında verildiğini, süreç odaklı olması gerekirken 3-5 gün içerisinde yapıldığını ve bu durumda yetersiz olduklarını beyan etmişlerdir.

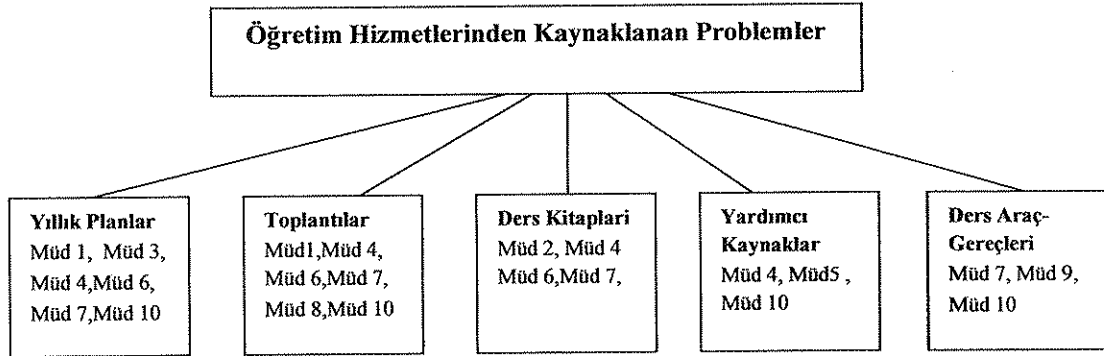
Araştırmaya katılan bazı okul müdürleri, proje ve performans görevlerinin özellikle zamanında teslim edilmemesinden dolayı öğrencilerin başarısız olduklarını belirtmişlerdir. Yine okul müdürleri, performans ve proje görevlerinin öğretmen, öğrenci ve veli tarafından tam olarak anlaşılamadığını belirtmişlerdir. Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkaracak bu çalışmalar amacından sapmıştır. Sınıf ortamında ve evde yapılması gereken bu çalışmalar daha çok veliler tarafından yapılmaktadır. Bu durum yanlış değerlendirmeye sebebiyet vermektedir. Ayrıca bu çalışmalar için hazırlanması gereken yönergeler ve değerlendirme ölçekleri çevre şartları göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Bu çalışmaların amacına uygun yapılmamasından dolayı eğitim kalitesinin ve öğrenci başarısının artmasında olumlu bir etki yaptığı okul müdürleri tarafından düşünülmemektedir. Ayrıca araştırmaya katılan bazı okul

müdürleri, yapılan çalışmaların pek çoğunun kâğıt israfı ve zaman kaybı oluşturduğunu söylemişlerdir.

Tablo3.2’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 9.5’i “*yıl içerisinde yapılan nakiller sınıf düzenini bozmakta öğrenciler için uyum sorunu yaratmaktadır*”. şeklinde görüş bildirmektedirler. Araştırmaya katılan okul müdürleri, okul öğrencilerinin tamamının köy çocukları olması ve ailelerin kış mevsimi başında il ve ilçe merkezlerine göç etmelerinden dolayı bir kısım öğrencilerin nakil gitmeleri ve ilkbahar mevsimi ile birlikte ailelerin köylerine dönmelerinden dolayı da bu öğrencilerin tekrar geriye, okullarına döndükleri belirtilmektedir. Bu durum sınıflarda düzenin sağlanamamasına ve eğitim-öğretimde müfredat uyumunun kaybolmasına yol açmaktadır. Bazı okul müdürleri yönetim sorunu olarak öğrenci nakillerin önemli olduğunu bu nedenle Haziran ayı itibarı ile belirlenen sınıf-şube normlarına göre şekillenen öğretmen sayıları dönem içerisinde nakillerin oluşması sebebiyle norm düşmesine ve okulun “Birleştirilmiş Sınıf Uygulaması”na dönüşmesine neden olmaktadır”. şeklinde görüş beyan etmişlerdir.

3.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 3.3



Tablo3.3Öğretim Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları

Öğretim hizmetlerinden kaynaklı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri		f	%
Yıllık Planlar	Öğretmenlerin yıllık planlarını mevzuata göre hazırlamayıp uygulanmaması öğretimde başarısızlığa neden olmaktadır.	6	27.3
Toplantılar	Öğretmenler Kurulu ve diğer kurullarda alınan kararların uygulanmaması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilemektedir.	6	27.3
Ders Kitapları	Ders kitaplarının vaktinde okullara ulaşamaması ve içeriklerinin yetersiz olması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilemektedir.	4	18.2
Yardımcı Kaynaklar	Ders kitaplarının içeriklerinin yetersizliğinden dolayı toplu kaynak kitap alımının yasaklanması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilemektedir.	3	13.6
Ders Araç-Gereçleri	Ders araç-gereçlerinin yetersiz olması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilemektedir.	3	13.6
TOPLAM		22	100

(Not: Yüzdeler hesaplanırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo3.3' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 27.3'ü "*Öğretmenlerin yıllık planlarını mevzuata göre hazırlamayıp mevzuata göre uygulamaları öğretimde başarısızlığa neden olmaktadır.*" şeklinde görüş bildirmektedirler.

Eğitimde amaç, eğitim ve öğretim sistemine giren bireylerin mevcut durumundan istenilen duruma doğru farklılaşmasını sağlamaktır. Öğrencilerimizin Milli Eğitimin Genel amaçlarında belirtilen ilkeler doğrultusunda bu gelişimlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri ancak eğitimde yapılacak çok iyi bir planlamayla mümkündür.

Planlama, öğretim faaliyetlerinin önceden belirlenmesini ve sınıf içinde uygulanmasını kapsar. Bir bakıma eğitim – öğretime yön verir, onu şekillendirir. Planlı olarak yürütülen eğitim, hem verimli olur hem de hedeflere en kısa yoldan ulaşmayı sağlar. Planlı bir şekilde dersine giren öğretmende kendine güven duygusu gelişir

böylece kendinin ve öğrencilerin zamanını en verimli şekilde kullanmış olur (Albayrak,2011).

Eğitim öğretim süreci; planlama, uygulama ve değerlendirme unsurlarından meydana gelen bir öğretim çerçevesinde oluşturulan uygulamadır. Planın teoriden pratiğe dönüştürülmesi kişinin konu üzerine ne derece eğildiğini ve konu üzerinde ne derece analitik bir düşünme sürecine girdiğini gösterir. Kişinin tasarladığı planın uygulanmaması durumunda, plan yapmaktan vazgeçmek yerine, planın uygulanamayışının sebeplerini araştırıp bu sebepleri gidermeye çalışmalıdır (Güngör,1993;Ocak,2008).

Milli Eğitim Bakanlığının 2003 tarih ve 2551 sayılı “Eğitim ve Öğretim Çalışmalarının Planlı Yürütülmesine İlişkin Yönergesine” göre eğitim-öğretim kurumlarında eğitim etkinliklerine ve derslere hazırlıklı girmek yasal yönden zorunlu, eğitsel yönden gereklidir. Eğitim ve öğretim planlı, programlı olarak yapılan geliştirici bir çalışmadır Eğitim-öğretimin etkin, verimli olabilmesi plânlamaya gereken önemin verilmesi ve öğretmenlerin sınıflarına hazırlıklı girmeleri ile olanaklıdır.

Ayrıca bu yönergede okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim, meslekî ve teknik eğitim ile yaygın eğitim kurumları yönetmelikleri ile bu kurumların eğitim-öğretim programlarında eğitim-öğretim çalışmalarının plânlı ve programlı olarak yürütülmesi gerektiği hükümlerine yer verilmiştir. Anılan yönergenin 5.maddesine göre; “Plan, önceden belirlenen eğitim hedeflerine ulaşmak için öğretim konusu içinde yer alan etkinliklerden hangilerinin seçileceği, bunların öğrencilere niçin ve nasıl yaptırılacağı, ne gibi yardımcı ve tamamlayıcı kaynak ve araçların kullanılacağı, elde edilen başarının nasıl değerlendirileceği önceden tasarlanıp kâğıt üzerinde saptanır.”şeklinde ifade edilmiştir.

Eğitim-öğretim konusuna giren etkinlikler, geliştirici niteliklere göre dikkatle seçilir, bu konuların hangi eğitim ve öğretim hedeflerini gerçekleştireceği önceden belirlenir. Bu şekilde eğitim-öğretim etkinlikleri içinde ne öğretileceği öğrencilerce birlikte plânlanır ve onların neleri öğrenecekleri önceden bilinir.

Öğretimde ne öğretileceği öğrenciler tarafından açıkça bilinmeli ve onlarla birlikte plânlanmalıdır.

Ayrıca okul öncesi eğitim, ilköğretim, orta öğretim, meslekî ve teknik eğitim ile yaygın eğitim kurumları yönetmelikleri ile bu kurumların eğitim-öğretim prog-

ramlarında eğitim-öğretim çalışmalarının plânlı ve programlı olarak yürütülmesi gerektiği hükümlerine yer verilmiştir.

Eğitim-öğretimde plânlı çalışmanın yararları mutlakdır. Planlı çalışmalar; öğrenci merkezli, çağdaş öğrenme-öğretme yaklaşımlarını temel alan, uygulanabilir etkinliklere dayalı olur. Öğretimin plânlanması, öğretmenin eğitim-öğretimde neyi, niçin ve nasıl yapacağını düşünmesini sağlayarak verimini artırır. Öğretim programlarının plânlaması, öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyleri dikkate alınarak ne zaman ve hangi süreler içinde işleneceğinin düzenlenmesini sağlar. Öğretmen ve öğrencileri dağınıklaktan kurtarır ve düzenli çalışmasını sağlar. Hedeflere ulaştıracak en uygun öğrenme öğretme süreçleri ile araç ve gerecin seçilmesini, eğitim etkinliklerine ve derslere hazırlıklı girilmesini sağlar. Öğrencilerin ilgi, istek ve yeteneklerine göre yetiştirilmelerini sağlar. Eğitim-öğretimin değerlendirilmesinin güvenilir olmasını sağlar. Öğretmen ve öğrencilere düzenli ve birlikte çalışma alışkanlığı kazandırır. Eğitim ve öğretim etkinliğinde düşünceye açıklık kazandırır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri yukarıda belirtilen mevzuat hükümleri geçerliliğini korurken; öğretmenlerin yıllık planlarını formalite olarak yaptıklarını, sene başında yapılan yıllık planlarını yıl içerisinde kullanılmadıklarını, planlarını okulun imkânlarına göre ve çevre şartlarına göre güncellemediklerini, kısaca planların kâğıt üzerinde kaldığını belirterek bu durumun eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilediğini dile getirmişlerdir.

Tablo3.3' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 27.3'ü "*Öğretmenler Kurulu ve diğer kurullarda alınan kararların uygulanmaması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilememektedir.*" şeklinde görüş bildirmektedirler.

MEB İlköğretim Kurumlar Yönetmeliğinde Kurullar, Meslekî Çalışmalar ve Komisyonlar başlığı altında, öğretmenler kurulu, zümre öğretmenler kurulu ve şube öğretmenler kurulu çalışmalarının ne şekilde, nasıl ve ne amaçla yapılacağı açıklanmıştır. Bu kurulların okullarda eğitim ve öğretimin kalitesinin artırılması için çok önemli olduğu ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, toplantıların çoğu zaman formalite olduğu, toplantıda alınan kararların okul müdürlerince takibinin aksatıldığı yönünde ifadeler kullanmışlardır. Bu nedenle öğretmenlerin toplantıları önemsemediği, toplantıların verimsiz geçtiği, çözüm üretilemediği, personelin sorumluluk almaktan imtina ettiği,

toplantılarda çoğunlukla dıştan dayatılan işleri yapmaya, sadece yasa, yönetmelik, genelge ve programlarda açıklanan görevleri yerine getirmeye çalıştıklarını belirttiler. Bazı okul müdürleri de öğretmenler kurulunda alınan kararların uygulanmaması veya çok azının uygulanmasından dolayı öğretim hizmetlerinin çok başlılığa sürüklendiğini ve eğitim-öğretimde birlikteliğin sağlanamadığını ifade ettiler.

Tablo3.3' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 18.2'si "*Ders kitaplarının vaktinde okullara ulaşamaması ve içeriklerinin yetersiz olması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilememektedir.*" şeklinde görüş bildirmektedirler.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, ders kitaplarının ve öğretmen kılavuz kitaplarının dağıtılmasındaki organizasyon eksikliğini, yıl içinde ihtiyaç duyulduğunda ders kitabının temin edilememesini, öğrenci mevcudu kesinleşmeden istenecek ders kitabı sayısının bildirilmek zorunda kalınması ve ders kitaplarının iyi hazırlanmamasını öğretim hizmetlerini etkileyen başlıca faktörler olarak belirtmişlerdir.

Bebeklikten başlayıp insan yaşamının sonuna kadar devam eden gelişim sürecinde, çocukların aileden sonra en çok vakit geçirdikleri yer okullardır. Zamanının çoğunu okulda geçiren çocuk öğretmen, öğrenci, arkadaş, ders kitabı gibi pek çok uyaranla karşı karşıyadır. Bu noktada gün geçtikçe hızla değişen ve gelişen dünyada nitelikli ve çağdaş bir eğitimin verilmesinde ders kitapları önemli bir yere sahiptir. Çünkü ders kitapları çocuğa eğitim ve öğretimde yön veren, çocukta farkındalık yaratan en önemli materyallerdendir (Çakır,2013).

Ülkeler uyguladıkları eğitim programları ile vatandaşlarında istedik davranışlar meydana getirerek varlıklarını sürdürmek ve insanlarına daha iyi hizmet vermeyi hedeflerler. Ülkelerin uyguladıkları eğitim programları farklı disiplinlerin bir araya gelmesiyle oluşturulur. Türkiye'de ilköğretim okullarında uygulanan öğretim programlarında başarıya ulaşabilmesi için önemli gereçlerden biri de nitelikli ders kitaplarının oluşturulmasıdır. Ders kitapları, öğrenme-öğretme sürecinin en yaygın kullanılan ders aracıdır. Günümüzde ders kitaplarının sınıf içindeki yeri hâlâ önemini sürdürmekte olup, öğretmenler birçok etkinliği kitap ile yürütmektedirler. Çoğu öğretmen, öğretim programlarına hiç bakmadan öğrenme-öğretme etkinliklerine ilişkin düzenlemeleri ders kitaplarına göre yapmaktadır. Bundan dolayı ders kitaplarının önemi daha da artmaktadır.

Okul müdürlerinden bazıları, ders kitaplarının kolay olmaması, sade olmaması ve anlaşılır olmaması ayrıca sınavlara hazırlanan öğrencilere yönelik uygulama ve değerlendirme bölümlerinin kısıtlı olması öğretmen ve öğrencileri kısıtlamakta, bundan dolayı da öğretimde sorunlar yaşandığını belirtmektedirler. Bir kısım okul müdürü de ders kitaplarının eğitim-öğretim başlamadan eksiksiz olarak okullara ulaşmadığını, bazılarının sayılarının eksik geldiğini veya hiç gelmediğini belirterek sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo3.3' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 13.6'sı "*Ders kitaplarının içeriklerinin yetersizliğinden dolayı toplu kaynak kitap alımının yasaklanması eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilememektedir.*" şeklinde görüş bildirmektedirler.

Yardımcı kitaplar, tıpkı dersaneler gibi, sınav odaklı eğitim sisteminin yarattığı sonuçlardan biridir. Öğrenciler, ilkökul 4.sınıftan itibaren sürekli sınava girerek eğitim sisteminden geçeceklerse, bu sınavlara hazırlanmak zorundadırlar.

En asgari düzeyde ülke genelinde, bütün öğrenciler açısından bir eşitliğin sağlanması, bu kitapların okutulması noktasında geçerli bir neden olabilir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okullarda yardımcı ders kitaplarını veya dergileri aldırmanın, tavsiye etmenin, topluca alıp öğrencilere dağıtmanın, yönlendirmenin yasak olmasına rağmen birçok öğretmenin gerçekten öğrencilere faydası olduğuna inanarak bu yasağa uymadığını ve idareyi güç durumda bıraktıklarını belirtiyorlar. Okul müdürleri SBS'nin kaldırılarak yerine "ortak sınavların" getirilmesi yardımcı kaynak kitabı ihtiyacını azaltmadığı gibi daha da artırdığını ifade ettiler. Köy okullarındaki öğrencilerin dersanelere gidememeleri de yardımcı kaynak alımına gerekçedir. Ülke genelinde eşitliğin sağlanamamasından dolayı yardımcı kaynak kitapların, denemelerin ve testlerin okul idaresinin kontrolünde öğretmenler tarafından öğrencilere aldırılması yasağının kaldırılmasının gerektiği belirtilmektedir.

Araç-gereç kavramları genellikle birlikte kullanılmasına rağmen farklı şekillerde tanımlanmaktadır. En basit tanımı ile araç, herhangi bir işi yapma ve öğrenmede kolaylık sağlamak amacıyla başvuru ve kullanılan malzemelerdir (yazı tahtası, dolma kalem, projeksiyon, dia vb gibi).

Gereç ise, bir işi yapmada kullanılan ve tükenen maddelerdir (tebeşir, mürekkep, pil, deney tüp, vb gibi) (Sever,2010:9).

Öğrencilerin öğrendiklerini daha iyi anlayabilmeleri için sınıf ortamında daha çok eğitim aracının kullanımı önem taşımaktadır. Günümüz sınıf ortamında görsel ve işitsel araçlar ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda kalıcı öğrenmenin gerçekleşmesi için daha çok duyu organına hitap eden görsel ve işitsel araçlarla oluşturulacak öğrenme ortamlarına başvurmak kaçınılmaz bir ihtiyaçtır (Fidan, 2008: 49).

Araştırmaya katılan okul müdürleri, ders araç-gereçlerinin yetersiz olduğundan yakınmaktadırlar. Mevcut ders araçlarının eski olduğunu, okulların ilk açıldığı yıllardan kaldıklarını ve kaybolan, kırılan ya da kullanılmaz durumda olanların hala demirbaş kayıtlarında var olmasından rahatsız olduklarını beyan etmişlerdir.

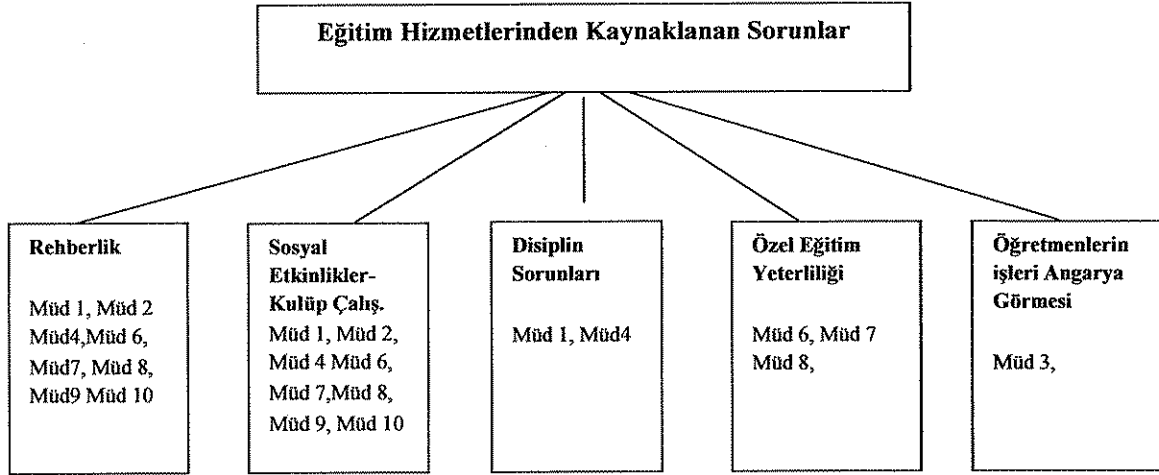
Sınava dayalı eğitim sistemi de öğretmenleri araç-gereç kullanmada isteksiz yapmaktadır. Öğretmenlerin eğitim araçlarını kullanmaları, eğitim araç-gereçlerinin öğretmenin yerine geçeceği anlamına gelmez. Aksine bunlar öğretmenlerin sadece bilgi dağıtan kişiler olmak yerine öğrenme deneyiminin yaratıcı yöneticileri haline gelmesini sağlar (Heinich, Molenda ve Russell,1993). Ancak araç gereçlerin teorik faydası ne olursa olsun, bunların kullanımı belirli düzeyde bilgi ve beceri gerektirir. Eğer öğretmen bu araç gereçleri kullanma becerisine sahip değilse veya bunların faydasına inanmıyorsa, onları kullanmak da istemeyecektir (Yalın, 1997).

Öğretmenlerin araç gereçlere yönelik tutumlarının olumlu olduğu görülmektedir ve öğretmenler araç gereç kullanımının önemini bilmektedirler. Öğretmenlerin araç-gereç kullanımı ile ilgili tutumlarının olumlu olmasına rağmen yapılan birçok araştırmada öğretmenler derslerinde yeterince araç-gereç kullanmadıkları görülmektedir (Uçar 1998; Özdemir 2000; Hamurcu 2000; Teker 2002). Okullarda araç-gereç olanakları en iyi şekilde sağlanmalı, öğretmenlerin de araç-gereç kullanımı ile ilgili bilgi beceriye sahip olmaları sağlanmalıdır.

Araştırmaya katılan müdürlerden bazıları İhtiyaçların okulun imkânlarıyla temin edildiğini, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine yapılan başvuruların sonuçsuz kaldığını ve ekonomik yetersizlikten dolayı da satın alamadıklarını ifade etmişlerdir.

3.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge 3.4



Tablo3.4Eğitim Hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları

Eğitim hizmetlerinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri		f	%
Rehberlik Faaliyetleri	Okullarda rehber öğretmen yoktur.	8	37
Sosyal Etkinlikler ve Kulüp Çalışmaları	Kulüp çalışmaları ve toplum hizmeti çalışmaları amacına uygun olarak yürütülmemektedir.	7	33
Disiplin Sorunları	Okullarda öğrenciler bazında disiplin sorunları vardır.	2	10
Özel Eğitim Yeterliliği	Öğretmenler özel eğitim yeterliliğine sahip olmalıdır.	3	15
İşlerin Angarya Görülmesi	Öğretmenler ders dışı çalışmaları angarya olarak görmektedirler.	1	5
TOPLAM		21	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo3.4 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 37'si “Okullarda rehber öğretmen yoktur.” şeklinde görüş bildirmektedir.

MEB Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliğine göre “ okul rehberlik hizmetleri kurulları öğrencilerin, kendilerini, okul içi ve okul dışı öğretim imkânlarını, meslekleri ve toplum değerlerini tanımalarına, yeteneklerine uygun bir öğretim programı seçmelerine, sağlıklı ve topluma faydalı bir kişi olarak yetişmelerine yardım etmek amacıyla çeşitli kurullar kurulur.” şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okullarda rehber öğretmen kadrosu belirlenirken sadece ikinci kademedeki öğrenci sayısının dikkate alındığını ve dolayısı ile norm için gerekli sayıya ulaşamadığından okullara rehber öğretmen atanmadığını belirtmektedirler. Okul müdürlerinin rehberlikle ilgili olarak karşılaştıkları sorunların başında öğrencileri ortaöğretim kurumlarına yöneltme çalışmalarının yetersiz olmasının geldiğidir. Ayrıca rehber öğretmen dağılımı yapılırken sadece 2.kademe öğrencilerinin dikkate alınması ilköğretim öğrencileri açısından bu durumun yadsındığı vurgulanmaktadır. Rehberlik hizmetleri ile ilgili mevzuatta rehberlik, sadece mesleki yönlendirmeden ibaret olarak tanımlanmamıştır. Öğrencilerin kendilerini tanımaları, karşılaştıkları öğrenme sorunu, sağlık sorunu, davranış sorunlarını kültürel sorunlarını ve ekonomik sorunlarını gerçekçi bir yaklaşımla saptamalarını, sorunları çözme yeterliliği kazanmalarını, uygun seçimler yaparak isabetli kararlar vermelerini ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak olarak tanımlanmıştır (Tebliğler Dergisi,1985,Sayı 21201). Belirtilen bu sorunlarla ilgili olarak okul müdürleri mutlaka norm kadro yönetmeliğinin değiştirilerek ilköğretim ve ortaokul olarak bir arada eğitim-öğretim yapan ilköğretim kurumlarının öğrenci mevcuduna bakılmaksızın rehber öğretmen ihtiyacının karşılanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Rehberliğin ilköğretim düzeyindeki öğrenciler için kaçınılmaz bir gereksinim olduğu görüşünü doğrulayacak birçok neden vardır. Bir kere ilköğretim dönemi, bireyin yetişkinlik dönemlerindeki birçok özelliğinin şekillenmekte olduğu yılları kapsar. Örneğin benlik kavramı, bireyin sosyal ilişkilerinin niteliği, gelecek yaşamı ile ilgili planları önemli ölçüde çocukluk yıllarında şekillenir. Diğer yandan ilköğretim yılları çocuğun okula, başarıya, arkadaşlarına ve topluma yönelik tutumlarının oluştuğu yıllardır. Özellikle bireyin eğitsel gelişiminde ilk çocukluk yıllarının kritik bir önemi vardır. Bu konuya ilişkin araştırma bulguları da çocukların gelecekteki akademik

başarılarının önemli ölçüde ilköğretimin ilk bir kaç yılında okula karşı oluşturdukları tutumlara göre değiştiğini göstermektedir.

Gelişim psikolojisi alanındaki gelişmelerin bulguları da bireyin gelişiminde belli kritik dönemler olduğunu ve belli gelişim ödevlerinin belli gelişim dönemlerinde kazanılması gerektiğine işaret ederken herhangi bir gelişim dönemindeki yetersizliklerin ilerdeki dönemleri olumsuz biçimde etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan sadece ilk ve ortaöğretim düzeyinde değil, ilköğretim yıllarında da çocuğun karşı karşıya geldiği birçok gelişim problemini başarı ile atlatabilmesi için sistemli yardımlara gereksinimi olur. Böyle bir anlayış ise sadece problemliler olarak tanımlanan ve çeşitli davranış bozuklukları olan çocukların değil, okuldaki bütün çocukların gelişim gereksinimleri olduğunu kabul ederek, her bir çocuğun kişiliğinin bütün boyutları ile en üst düzeyde gelişebilmesini hesaba katar. İlköğretim rehberliğinde kuşkusuz çocukların karşı karşıya geldikleri problemlerle erkenden baş edebilmeleri için yapılacak yardımların da kritik bir önemi bulunmaktadır (CAN, Gürhan). Araştırmaya katılan okul müdürleri, öğretmenlerin kesinlikle rehberlik hizmetleri ile ilgili seminer almaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo3.4' incelendiğinde okul müdürlerinden %33'ü '*Kulüp çalışmaları ve toplum hizmeti çalışmaları amacına uygun olarak yürütülmemektedir.*' şeklinde görüş bildirmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürleri öğrenci kulüp çalışmalarının ve toplum hizmeti çalışmalarının kâğıt üzerinde kaldığını belirtmişlerdir.

Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim ve Orta Öğretim Kurumları Sosyal Etkinlikler Yönetmeliğinin ilgili maddesinde resmî ilköğretim ve ortaöğretim kurumları ile özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında, ders programlarının yanında öğrencide güven ve sorumluluk duygusu geliştirmeye, yeni ilgi alanları oluşturmaya ve beceriler kazandırmaya yönelik bilimsel, sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda öğrenci kulübü ile toplum hizmeti çalışmalarının usul ve esasları düzenlenmiştir. Yine aynı yönetmelikte öğrenci kulüpleri ile ilgili açıklamalar şu şekilde yapılmıştır. Öğretim yılı başladıktan ve sınıf temsilcileri seçildikten sonra, sınıf temsilcileri ile okul yönetici ve öğretmenlerinin katılacağı toplantıda 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 yer verilir.

Bu yönetmeliğin toplum hizmeti ile ilgili maddesinde toplum hizmeti; 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.” şeklinde açıklanmıştır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, bu yönetmelikte yer alan ve uygulamasında zorluklar olduğunu belirttikleri hususun ise; “Öğrenci Kulübü Çalışma Esasları” ile ilgili kısmıdır.

Bu hususa göre çalışmaların ders saatleri dışında yapılmasının uygun olduğu belirtilmiştir.4+4+4 olarak bilinen yeni eğitim programında İlköğretim okullarının haftalık ders saatlerinin sınıflar bazında farklı olduğu bilinmektedir. İlkokul kısmında ve ortaokulun 7. ve 8. sınıflarında günlük ders saatlerinin 6 (altı) olduğu,5. ve 6.sınıflarda ise 7 (yedi) saat olduğundan ötürü ders saatleri dışında bu çalışmaların yapılmasının zor olduğu belirtilmiştir. Yine okul müdürleri, okullarda taşınmalı eğitim yapılması, kış mevsiminin olumsuz şartlarının olması ayrıca havanın erken karamasının da bu çalışmaların verimli ve mevzuatta istenen şekilde yapılmasına imkân tanımadığını belirtmişlerdir. Araştırmanın yapıldığı okullarda sosyal etkinliklerin yapılabilmesine uygun mekânların yeterli olmadığı da belirtilmektedir.

Tablo3.4’ incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden %10’u ‘Okullarda öğrenciler bazında disiplin sorunları vardır’ .şeklinde görüş bildirmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde “öğrencilerin olumsuz davranışları ve uygulanacak yaptırımlar ilgili açıklamalarda; ortaokul ve imam-hatip ortaokulu öğrencilerine, gelişim özellikleri dışındaki olumsuz davranışlarının özelliğine göre uyarma, kınama ve okul değiştirme yaptırımlarından biri uygulanır.Bu yaptırımların uygulanmasındaki amaç caydırıcı olması, toplum düzeninin korunması, öğrencinin yaptığı davranışlarının farkına vararak bu davranışlarının olumlu yönde düzeltilmesini sağlamaktır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri yönetmelikte olmasına rağmen disiplin cezalarının uygulanmadığını bunun nedeni olarak da okullarda kurulan “davranışları değerlendirme kurullarının” işleyişinin yeterli olmadığını göstermeleridir. İlköğretim okullarında ceza vermekteki amacın caydırıcı olması gerektiğine istinaden öğrenciye uygulanacak bir yaptırımın da oldukça fazla teferruat gerektirmesi işlem yapılmasını

engellemektedir. İlköğretim Kurumları Yönetmeliğindeki öğrenci davranışlarının değerlendirilmesindeki yaptırımların yetersiz olması ve sürecin uzun olması da kurulların çalışmalarını formalite olarak göstermektedir. Okul müdürlerine göre öğrenci disiplin davranışlarındaki önemli sorunlardan birinin de öğrenciler arasında küfürlü konuşma, kaba davranışlar, baskı ve şiddetin yaygın olmasıdır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, öğrenciler arasında küfürlü konuşmaların sıkça olduğu bu davranışın ailelerden kaynaklandığını ifade ediyorlar. Okullarda öğretmenlerin disiplin, eğitim vb. konularda ortak anlayışa sahip olmadıklarından olumsuzluk yaşanmaktadır. Özellikle sınıf öğretmenlerinin ilkokullardaki öğrencileri tanımaları ve onları uyardırmalarına eş olarak branş öğretmenleri de ortaokul öğrencilerine karşı dikkat çekmektedirler. Bu durumda öğrenciler her öğretmene karşı farklı yaklaşım sergilemektedirler. Dünya Sağlık Örgütüne (WHO) göre sağlıklı ve sağlıklı geliştirici bir okulun temel özelliklerinden biri de çocukların her türlü istismardan, şiddetten, kazalardan korunacak bir yer olmasıdır. Bu konuda özellikle öğretmenlere büyük sorumluluklar yüklenmektedir (Akyüz,2000). Okul müdürleri; öğrencilerin oyun oynama imkânlarının artırılması, velilerle daha sık iletişime geçilmesi, sorun yaşayan öğrenci ve velilerin kurullara ve aile içi şiddet konulu seminerlere katılmalarının sağlanması gerektiğini belirtiyorlar.

Tablo3.4' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 15'i "*Öğretmenler özel eğitim yeterliliğine sahip olmalıdır.*" şeklinde görüş bildirmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri; okullarında az sayıda olsa da özel eğitime ihtiyaç duyan öğrenciler olduğunu belirterek özellikle sınıf öğretmenlerinin bu alanda yetersiz olduklarını ifade etmektedirler.

Özel eğitim gerektiren bireylerin tanınması, uygun eğitim hizmetlerinden yararlanmaları açısından önemlidir. Tanılama; özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin tüm gelişim alanlarındaki özellikleri ile yeterli ve yetersiz yönlerinin, bireysel özelliklerinin ve ilgilerinin belirlenmesi amacıyla tıbbî, psikososyal ve eğitim alanlarında yapılan değerlendirme sürecini kapsamaktadır.

Tanılama ne kadar erken yapılırsa, öğrencinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek uygun eğitim programına alınması da o kadar erken olacaktır. Bu nedenle erken tanılama, öğrencinin okulda fark edilmesi önem kazanmaktadır.

Bireysel özellikleri ve eğitim yeterlilikleri açısından yaşlılarından beklenen düzey-

den anlamlı farklılık gösteren öğrenciler, eğitim ve öğretim süreci içerisinde gözlemlemek suretiyle fark edilebilirler. Fark edildikleri andan itibaren özel eğitime ihtiyacı olduğu düşünülen öğrenciyle ilgili aşağıda belirtilen çalışmaların sınıf öğretmeni tarafından yapılması gerekmektedir.

Öğrenciye ilişkin gözlemlerini aile ile paylaşır, öğrencinin sağlık problemi olup olmadığını belirlenmesi için aileyi sağlık kurumlarına yönlendirir.

Öğrencinin günlük çektiği alanları azaltmak ve sınıf içi etkinliklere uyumunu sağlamak için bilgi toplar.

Okulun rehberlik ve psikolojik danışma servisini konu ile ilgili bilgilendirerek, önerilerine başvurur.

Toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ve öğrenciyi eğitsel değerlendirmeye gönderilmeden önce sınıftaki akademik ve sosyal ortama dâhil etmek için gerekli tedbirleri alır. Öğrencinin kaydettiği gelişmeleri izler ve alınan tedbirleri gözden geçirir. Alınan tedbirlere rağmen öğrenci eğitim hizmetlerinden yararlanamadığı takdirde, özel eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla öğrenciyle ilgili olarak “Eğitsel Değerlendirme İsteği Formunu” doldurarak okul idaresine teslim eder.

Okul müdürleri, sınıf öğretmenlerinden öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerin tespit edilmesini istediklerinde öğretmenlerin isteksiz davrandıklarını belirtiyorlar. Bunun nedeni olarak da kaynaştırma eğitimine alınacak çocuklarla uğraşmanın zahmetli olacağı düşüncesidir. Oysaki vicdani açıdan öğretmenlerin böyle durumlardaki çocuklarla ilgilenmelerinin gerekli olduğunu bilmeleri gerekir.

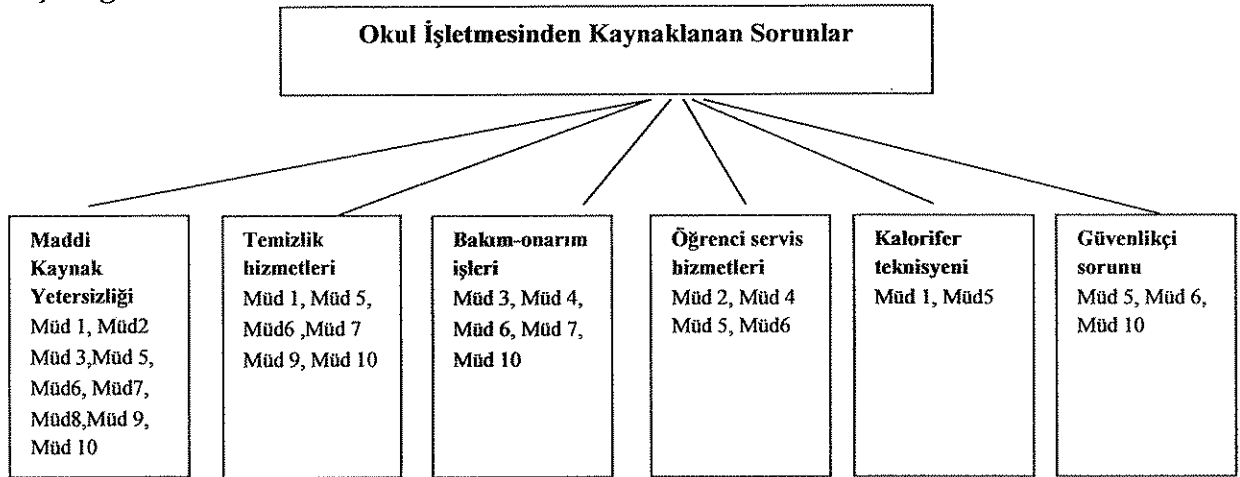
Araştırmaya katılan okul müdürleri; sınıf öğretmenlerinin öğrencilerle ilgili eğitsel değerlendirme formunu okul idaresine verdikten sonra idarenin bu formu RAM 'gönderdiğini ancak RAM'ın geç tarihe randevu verdiğini ve öğrenci velisinin de RAM 'gitmekte isteksiz olduğunu belirttiler. Velilerin ilgili kurumlara gidebilmelerinin ekonomik açıdan yeterli olmaması ve bazı velilerin de çocuklarının bu durumunu normal karşılamamaları istenilen başarıyı olumsuz etkilemektedir. Okul müdürleri; özellikle sınıf öğretmenlerinin eğitim fakültelerinden öğrenim güçlüğü çeken öğrencilerin eğitimleri konusunda yeterli bilgiyle mezun olmalarını, bu öğretmenlere bu konuda hizmet içi eğitimler verilmesinin gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Tablo3.4' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinden % 5'i "Öğretmenler ders dışı çalışmalarını angarya olarak görmektedirler." şeklinde görüş bildirmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri; okullarının taşıma merkezi olması, öğretmenlerin okullara il merkezinden ve ilçe merkezinden gidiş-dönüş yapmaları sebebiyle öğrenciye ders saatlerinin dışında zaman ayıramadığını belirtiyorlar. Öğretmenlerin kulüp çalışmalarını, sosyal etkinlikleri ve toplum hizmeti çalışmalarını yük olarak görmeleri, öğrencilerin sosyal faaliyetlere katılmalarının zaman açısından uygun olmadığını söylemeleri idareyi güç durumda bırakmaktadır. Okul müdürleri, eğitim sisteminin sınav odaklı olmasının gereği olarak öğretmenlerin SBS ye yönelik çalışmalarda bulunduğunu belirtiyorlar. Akademisyenlerce ve konunun uzmanlarınca sınav odaklı sistemin sakıncalı olduğu anlatılırdursun okulların başarısı ortaöğretime geçişte öğrencilerin aldıkları puanlarla ve yerleştikleri okullarla değerlendirilmektedir. Bu durumda öğretmenler sosyal etkinlik çalışmalarını faydasız olarak görmekte bütün enerjilerini sınav odaklı çalışmalara vermektedirler. Okul müdürleri en azından ilköğretimin birinci kademesinde sınav merkezli, dolayısıyla yarışmacı zihniyetin önüne geçebilecek önlemlerin alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

3.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Çizelge3.5



Tablo3.5Okul İşletmesinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Okul Müdürü Görüşlerinin Dağılımları

Okul İşletmesinden Kaynaklı Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri		f	%
Maddi Kaynak Yetersizliği	Okulların önemli miktarda maddi kaynak ihtiyacı vardır.	9	31
Temizlik Hizmetleri	Okulların temizlik hizmetlerinin sağlanmasında olumsuzluklar yaşanmaktadır	6	21
Bakım-Onarım İşleri	Okulların bakım-onarım işlerinin yapılmasında olumsuzluklar yaşanmaktadır.	5	17
Öğrenci Servis Hizmetleri	Okullardaki öğrenci servis hizmetleri konusunda sorunlar yaşanmaktadır.	4	14
Kalorifer Teknisyeni	Okulların ısıtılması konusunda belge yeterliliğine sahip kalorifer teknisyeni ihtiyacı vardır.	2	7
Güvenlikçi Sorunu	Okullarda yeterli seviyede güvenlik tedbirleri alınamamıştır.	3	10
TOPLAM		29	100

(Not: Yüzdeler hesaplamalar yapılırken okul müdürlerinin verdiği cevap sayıları dikkate alınmıştır).

Tablo3.5 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; % 31'i "Okulların önemli miktarda maddi kaynak ihtiyacı vardır." şeklinde görüş bildirmektedirler. MEB'nın 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanununun İlköğretimin Gelir, Giderleri ve Planlama başlığında yer alan;

İlköğretime ait gelir kaynakları şu şekilde açıklanmıştır; Her yıl devlet gelirlerinin %3 ünden az olmamak üzere devlet bütçesinden yapılacak yardımlar, özel idare bütçelerine, bu kanun hükümleri gereğince sağlanacak gelirler hariç ve 1960 mali yılında ilköğretime tahsis edilen miktardan az olmamak üzere, yıllık gelirlerinin en az %20 si oranında konulacak ödenekler...İlköğretimin, Türk milli eğitim sisteminde zorunlu ve finansmanı devlet tarafından karşılanması öngörülmesine rağmen uygulamada hiçte öyle olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin büyük bölümü maddi kaynak yetersizliğini dile getirmişlerdir. Köy okullarında okul- aile birliklerinin amacına uygun çalışamaması, velilerden yardım talep edilmesinin bakanlıkça yasaklanmasından sonra okullarda maddi kaynak sıkıntısı üst seviyeye çıkmıştır. Okullarda donatım malzemesi temini, onarım ve tamir masraflarının yüksek olması ve okulun imkânlarıyla yapılmak zorunda kalınması maddi ihtiyaç gerektirmektedir. İlgili kanunda olmasına rağmen İlköğretim Kurumlarına ödenek gönderilmemektedir. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü okulların kömür ihtiyacını karşılamakta, elektrik, telefon ve internet faturalarını ödemektedir. Okullarda eğitim-öğretimin kalitesinin artırılması için teknolojiyen yararlanılmaktadır. Her okulda teknolojik ürünler mevcuttur. Öğrencilerin dershanelere gidebilme imkânları olmadığından takviye çalışmaları okulda yapılmakta ve bu çalışmalar için maddi kaynak gerekmektedir. Fotokopi makinelerinin bakımı, servisi, toner ihtiyacı ve kâğıt ihtiyacı için kaynak sıkıntısı olmaktadır. Yerel imkânlarla okulda çalıştırılan hizmetlilerin hak edişleri de okul imkânlarınca karşılanmaktadır. Okullarda maddi kaynak sorunu çözülmedikçe okul müdürleri eğitim-öğretim işleriyle ilgilenemeyip enerjilerini hiç de uygun olmayan çalışmalarda harcayacaklardır.

Eğitim sisteminde yaşanan maddi sıkıntılar, okulların eğitim kalitesini, gerek idarecilerin, gerekse öğretmenlerin kaliteyi yakalamak konusundaki çabalarını ciddi ölçüde baltalamaktadır. Hâlbuki eğitim için harcanacak her kuruş, ülkemizin gelişimi, kalkınması, nitelikli iş gücü kısaca geleceğimiz için bir yatırımdır. Bu açıdan bakıldığında ülkemizin eğitimi için kaynak ayırmak son derece önemli ve öncelikli bir konu olarak ele alınmalıdır. Özellikle son yıllarda bütçeden eğitime ayrılan kaynaklarda artış olduğu ifade edilse de, ülkemizin okul çağındaki genç nüfusunu dikkate aldığımızda, ayrılan payın yeterli olduğu söylenemez (infethiye.net).

Kamu kesiminin, gerek yasalarda öngörülen miktarda ödeneği ayırmaması ve gerekse eğitime taleple oranlı parasal kaynak aktaramamasıyla ciddi bir finansman sorunu yaşanır olmuştur (Kurul ve Tural, 2002).

Türkiye'de devlet ilköğretim okullarını idare etmek oldukça zordur. Çünkü belli bir norm veya kıstasa göre geliri yoktur. Geliri okulun sosyo-ekonomik çevresi ve imkânlarının halka arzı ile doğrudan ilgilidir. Bir başka açıdan ise, okulun geliri okul idare ve yöneticilerinin tamamen özgüven ve becerisine kalmıştır. Eğer okuldaki iş

görenler çevrenin olanaklarından iyi yararlanabilirlerse okulun gelirine olumlu katkı sağlamaktadırlar aksi takdirde okulun finansmanında ciddi problemler yaşanmaktadır. Tablo 3.5 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; % 21' i *“Okulların temizlik hizmetlerinin sağlanmasında olumsuzluklar yaşanmaktadır.”* şeklinde görüş bildirmektedirler. Araştırmaya katılan okul müdürleri, okullardaki ikinci önemli sorunun temizlik işleri ve temizlik elemanı temininde yaşanan güçlüklerin olduğudur.

Devlet ilköğretim okullarında en önemli problemlerden birisi okulların öğrencilerine temiz bir çevre ve hijyenik ortam sağlamada ciddi sıkıntılar yaşamalarıdır. Elbette bu sorunun temelinde de mali kaynak vardır. Bazı okulların temizlik işlerini yapacak hizmetlisi ya hiç yok ya da yetersizdir. Bu durumlarda okulun ekonomik durumu iyi ise dışarıdan hizmetli getirebilmektedir. Bunun tersi durumlarda ise okulu öğrenciler temizlemek zorundadır.

Okul müdürleri, eğitim ve öğretim yılı başında ilçe milli eğitim müdürünün başkanlığında yapılan okul müdürleri toplantısında bu önemli konunun gündeme geldiğini ancak yetkililerin çözüm üretemediklerini belirtmişlerdir. Köy ilköğretim okullarının yeterli kaynağının olmadığı bilinmesine rağmen temizlik sorununun yerel imkânlarla halledilmesini istiyorlar. Okul müdürlerinin tamamına yakını okulda temizlik görevlisi olarak çalışabilecek bir eleman bulmaları halinde bile hem talep edilen maaşı ödeyememekte hem de sigortasını yaptırılmamakta olduklarını ifade ediyorlar. İlçe yöneticilerinin bu konuda katkı sunmadıklarını, sorunun çözümüne yönelik taleplerle ilgili resmi yazıların da dikkate alınmadığını belirtiyorlar. Son dönemlerde hizmet satın alımı yoluyla ve İş-kur kapsamında yapılan “toplum yararına çalışma projesi” kapsamında okullara temizlik görevlisi alınmaktadır. Ne yazık ki öncelik merkez okullara verilmekte, köy okulları en son düşünülmemektedir. Araştırmaya katılan okul müdürleri, okulların en önemli problemleri olan temizlik konusunun çözülememesi nedeniyle eğitim ve öğretim faaliyetlerine gerektiği gibi zaman ayırlamadığını belirtmişlerdir.

Tablo 3.5 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; % 17'si *“Okulların bakım-onarım işlerinin yapılmasında olumsuzluklar yaşanmaktadır.”* şeklinde görüş bildirmektedirler.

Okullarımızda bakım onarım ve tadilatlarla ilgili yapılması gereken iş ve işlemler her yıl Millî Eğitim Bakanlığı Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı tarafından yayımlanan bir genelge ile okullarımıza bildirilmektedir. Bu genelgelerin esasını 13/01/1984 tarih ve 173 sayılı "Onarım ve tadilat teklifleri" konulu 1984/10 nolu genelge oluşturmaktadır. "*Okulun bakımı ve küçük onarımları öncelikle kendi imkânları ile çevreden sağlanan imkânlar, okul personeli ve öğrenciler tarafından yapılmalıdır.*"Okul ve çevre imkânları ile yapılamayacak onarım ve tadilat işleri Bakanlığımız Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığınca tahsis edilen ödenekle yapılır.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, ekonomik yetersizliklerden dolayı okullardaki bakım, onarım işlerini yapamadıklarını belirtiyorlar. Okul binalarının yapımı esnasında kontrolsüzlükten ve yeterli malzeme kullanılmamasından kaynaklanan sorunların mevcut olduğu ifade edilmiştir. Genel olarak bina çatılarından sızma olduğu, tuvaletlerdeki atık su sistemlerinde arıza olduğu, kapı ve pencere kollarının sürekli kırıldığı, sınıf kitaplık dolaplarının kırıldığı, pencere camlarının kırıldığı gibi sorunların sıkça yaşandığı dile getirilmiştir. Belirtilen bu olumsuzlukların masraflarını karşılayacak paranın olmadığı, velilerden para talep edilmesinin bakanlıkça yasaklandığının veliler tarafından bilindiği itibarı ile yöneticiler güç durumlarda kalmışlardır. Köy ilköğretim okullarına ödenek verilmediği, bu tür bakım, onarım ve tamirat işlerinin İlçeye resmi yazı ile bildirilmesine rağmen yeterli desteğin verilmediği belirtilmiştir.

Tablo3.5' incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; % 14'ü "*Okullardaki öğrenci servis hizmetleri konusunda sorunlar yaşanmaktadır.*" şeklinde görüş bildirmektedirler.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okullarının taşınmalı eğitim yaptıklarını belirterek servis hizmetleri konusunda önemli sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

"MEB Okul Servis Araçları Hizmet Yönetmeliğinin" ilgili maddelerine atıfta bulunan okul müdürleri ilgililerin gerekli hassasiyeti göstermediklerini ifade etmişlerdir. Öğrenci taşıyan araçların bir kısmı öğrenciyi okula bıraktıktan sonra ilçe merkezine gitmekte ve dolayısı ile sivil yolcu almaktadırlar. Okul yöneticilerinin bütün çabalarına rağmen bu duruma engel olamadıklarını, yeterli denetim yapılmadığından öğrencilerin ayakta okula gidip geldiklerini ifade etmişlerdir. Taşıma merkezi okulların önemli

problemlerinden biri de öğrenci taşıma hizmeti yapan kişilerin bu taşıma işini yükleni olarak görmeleridir. Özellikle kış mevsiminde geliş-gidiş saatlerine dikkat etmediklerinden dolayı öğrenciler sağlık sorunuyla karşı karşıya kalıyorlar. Bütün gayretlere rağmen bazı servislerin öğrencileri erken saatte alarak okul bahçesine bırakmaları olumsuzluk yaratmaktadır. Bazı servisler de akşam geç gelerek öğrencilerin beklemelerine sebep olmaktadır. Okul müdürleri, servis şoförlerinin okul kültüründen uzak, argo konuşmalar yaptıkları, eğitimsiz kişiler oldukları ve kural tanımadıkları ifade etmişlerdir.

Tablo3.5 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; %7'si *“Okulların ısıtılması konusunda belge yeterliliğine sahip kalorifer teknisyeni ihtiyacı vardır.”* şeklinde görüş bildirmektedirler.

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde kalorifercinin görevi; “kaloriferci, kalorifer dairesi ve tesisleri ile ilgili hizmetleri yapar. Kaloriferin kullanılmadığı zamanlarda okul yönetimince verilecek işleri yapar. Kaloriferci, okul müdürüne, müdür yardımcısına ve nöbetçi öğretmene karşı sorumludur. Müdürün vereceği hizmete yönelik diğer görevleri de yapar. “şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okullarda kaloriferleri yakacak eleman olmadığını, bu sorunu yerel imkânlarla veliler arasından çözmeye çalıştıklarını, bunlarında yeterlilik belgelerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumun riskli olduğu ne yazık ki bu risklerin ve sorumluluğun tamamen okul müdürlerine bırakıldığı görülmektedir. İlçe milli eğitim müdürlüğüne yapılan başvuruların değerlendirilmediği ya da çözüm üretilmediği görülmektedir. Okul müdürü isen sorunları çözmelisin mantığı vurgulanmaktadır.

Tablo 3.5 incelendiğinde araştırma grubunu oluşturan okul müdürlerinin; %

10'u *“Okullarda yeterli seviyede güvenlik tedbirleri alınamamıştır.”* şeklinde görüş bildirmektedirler.

MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde gece bekçisinin görevi; “gece bekçisi veya nöbetle gece bekçiliği yapan hizmetli, nöbeti süresince okul bina ve eklentilerinin güvenliğini sağlar. Bu görevleri yaparken müdüre, ilgili müdür yardımcısına ve nöbetçi öğretmene karşı sorumludur.

Hizmetli sayısı iki ve daha az olan okullarda gece bekçiliği görevi yürütülmez. Durum en yakın emniyet birimine 6 ayda bir yazılı olarak bildirilir.

Okulların temel sorumluluklarından biri, öğrencilere, istenmeyen davranışlardan ve modellerden arındırılmış bir çevre sunmaktır. Üstelik okulda asayişin sağlanması ve öğrencilerin kendilerini güvende hissetmeleri, okullarda eğitim etkinliklerinin sürdürülebilmesinin de ön koşullarından biridir.

Okullarda etkili öğrenmenin gerçekleştirilmesi ve öğrencilerin kendi potansiyellerini geliştirebilmeleri için, okulun öğrenci ve öğretmenler açısından güvenli bir yer olması gerekir. Güvenli bir öğrenme ortamı olmadan öğretmenler öğretimde, öğrenciler de öğrenmede sıkıntılar yaşarlar. Öğrenciler güvenlik endişesi taşırsa öğrenmeye yoğunlaşamazlar. Öyleyse okulların güvenli hale getirilmesi önemli bir zorunluluktur (Kaufman ve diğerleri, 2003).

Araştırmaya katılan okul müdürleri, okullarda gece bekçisi ya da güvenlik görevlisinin olmadığını ifade etmişlerdir. Eğitim-öğretim devam ettiği saatlerde okulun giriş katında nöbetçi öğrenci bulundurulduğu ifade edilmekte sivil vatandaşların rahatça okul bahçesine girebildikleri görülmektedir. Genel olarak köy okullarında gündüz saatlerinde önemli güvenlik sorunu yaşanmaktadır. Ancak yöresel olarak hırsızlık olaylarının çok olduğu bilinmektedir. Ders saatlerinden sonra okulda kimse kalmıyordur. Bu nedenle zaman zaman okullarda hırsızlık olayları yaşanmaktadır. Bazı okullar kendi imkânlarıyla okullarını kamera sistemi ile kontrol altına alabilmekte olup maddi imkânı olmayan okullar ise daima tehdit altındadır. Mevzuatta yer alan hüküm gereği her altı ayda bir İlçe Jandarma Komutanlığına bir resmi yazı verilmekte olup bunun da bir formaliteden ibaret olduğu yorumlanmaktadır.

BÖLÜM 4

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara istinaden bazı önerilere yer verilmiştir.

SONUÇLAR

İlkokul/Ortaokul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar, personel, öğrenci, öğretim, eğitim hizmetleri ve okul işletmesi işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar olarak beş ana başlıkta toplanmaktadır

a.İlköğretim okul müdürlerinin, personel hizmetleri işlevinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin sonuçlar altı kategoride sınıflandırılmıştır.

1. Alan dışı ve ücretli öğretmenlikle ilgili olarak, öğretmen yetersizliğinden dolayı derslere ücretli ve üstelik alan dışı öğretmenlerin sokulduğu ve yeterli verimin alınmadığı görülmüştür.

2. Öğretmenlerin sağlık sorunları ile ilgili olarak, öğretmenlerin sağlık sorunlarından dolayı tam gün okula gelemedikleri ve eğitim-öğretimde önemli aksamaların olduğu görülmüştür.

3. Yardımcı personel yetersizliği ile ilgili olarak, genel olarak yardımcı personel yetersizliğinin başat sorun olduğu, okulların en önemli ihtiyacının yardımcı personel olduğu anlaşılmaktadır.

4. Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili olarak, personelin özlük haklarının iyileştirilmediğinden dolayı huzursuz oldukları ve bu durumun da eğitim öğretim faaliyetlerine olumsuz yönde yansıtıldığı görülmüştür.

5. Öğretmen dolaşımı sorunları ile ilgili olarak, köy okullarının dezavantajlarından birinin de öğretmenlerin sürekli tayin istemeleri olduğu anlaşılmıştır. Okula atanan bir

öğretmenin bulduğu ilk fırsatta tayin istediği ve bu nedenle de sabit bir öğretmen kadrosunun oluşamadığı görülmüştür.

6. Öğretmen atama takviminden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak, atama yönetmeliğinde takvimin belirtilmiş olmasına rağmen bakanlığın takvime uymayarak eğitim ve öğretim dönemi içerisinde atama yapmasının okulları güç durumda bıraktığı anlaşılmaktadır.

b. İlköğretim okul müdürlerinin, öğrenci hizmetleri işlevinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin sonuçlar altı kategoride sınıflandırılmıştır.

1. Sınav odaklı sitemden kaynaklanan sorunla ilgili olarak, eğitim öğretim sisteminin sınav esaslı olmasından dolayı eğitime yeteri önem verilemediği, öğrencilerin sosyal faaliyetlere yeterli katılım gösteremedikleri ve sınav kazanabilme kaygısı taşımaları nedeni ile başarılı olamadıkları sonucuna varılmıştır.

2. Devam-takip sorunu ile ilgili olarak, mevcut yönetmelikte olmasına rağmen öğrencilerin devam-takiplerinde sorunlar yaşandığı, gerek yasada gerekse yönetmeliklerde ifade edilmesine karşın velilere yaptırım uygulanamamasından dolayı devamsızlık sorununun çözülemediği sonucuna ulaşılmıştır.

3. Öğrencilerin sağlık sorunlarıyla ilgili olarak, okullarının genelde köylerde olmasına rağmen yerleşim yerlerinde sağlık ocağı gibi kurumların bulunmayışının sıkıntılar yarattığı, dikiş atılması gereken yaralanmaların sıkça yaşanmasına rağmen öğrencilerin ilçe merkezine gönderilmek zorunda olduğu bu durumda da vasıta bulunamadığından ve velileri de ilçeye göndermek gerektiğinden sorunlar yaşandığını kanaatine ulaşılmıştır.

4. Öğrencilerin 1.sınıfa erken kayıttan kaynaklı sorunlarla ilgili olarak, 2012-2013 eğitim öğretim yılında altmış (60) aylık çocukların 1.sınıflara kayıtlarının yapılması ile önemli sorunların yaşandığı belirtilmiştir. Genelde köy ilköğretim okullarının fiziki yetersizliklerinden ötürü küçük çocukların yaşayabilecekleri alanların olmaması (sınıf, wc, oyun alanı v.b.) eğitim ve öğretimin aksadığı sonucuna ulaşılmıştır.

5. Performans ve proje ödevleri sorunu ile ilgili olarak, performans ve proje görevlerinin ilgili mevzuat hükümlerine göre yürütülmesinin zor olduğunun anlaşıldığı, genelde internet ortamından sağlanan bu görevlerin öğretime katkı sunmadığı ve zaman kaybı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. Öğrenci naklinden kaynaklı sorunlarla ilgili olarak, yıl içerisinde ailelerin taşınmasından dolayı yapılan nakillerin eğitim ve öğretimi olumsuz etkilediği, sınıf düzenini bozduğu ve okula yeni gelen öğrencilerin adaptasyon sorunu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

c. İlköğretim okul müdürlerinin, öğretim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin sonuçlar beş kategoride sınıflandırılmıştır.

1. Öğretmenlerin yıllık planlarından kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak, öğretmenlerin yıllık planlarını mevzuata göre hazırlamadıklarından dolayı ve hazırladıkları yıllık planları okulun ve çevrenin şartlarına göre güncellemediklerinden dolayı eğitim öğretimde öğretmenlerden beklenen başarının gelmediği sonucuna ulaşılmıştır.

2. Öğretmenlerle yapılan toplantılardan kaynaklı sorunlarla ilgili olarak, öğretmenler kurulu ve diğer kurullara mevzuat hükümlerine göre gereken önemin verilmemesi, öğretmenlerin görev aldıkları kurul ve komisyondaki görevlerini usulüne uygun olarak yerine getirmediklerinden dolayı eğitim ve öğretim faaliyetlerinde yetersizliklerin yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. Bakanlıkça ücretsiz olarak dağıtılan ders kitaplarından kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak, ders kitaplarının vaktinde okullara ulaşmadığı, eksik ulaştığı, eksikliklerin tamamlanmasının zaman alması ve ders kitaplarının içeriklerinin yetersizliğinden dolayı öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşmadığı sonucuna varılmıştır.

4. Öğrencilerin yararlandığı yardımcı kaynaklardan kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak, bakanlığın dağıttığı kitapların içeriklerinin yetersizliğinden dolayı öğretmenlerin kaynak kitap alma ihtiyacı duyduğu ancak bakanlıkça toplu kaynak kitap satın alınmasının yasaklanmasından dolayı öğretmenlerin öğretim faaliyetlerinde istenen düzeyde başarı sağlayamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

5. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinden kullanılan ders araç-gereçlerinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak, ders araç-gereçlerinin yetersiz olmasından dolayı öğretmenlerin istedikleri başarıya ulaşamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

d. İlköğretim okul müdürlerinin, eğitim hizmetleri işlevinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin sonuçlar beş kategoride sınıflandırılmıştır.

1. Rehberlik faaliyetlerinden kaynaklı sorunlarla ilgili olarak, ilköğretim okullarında rehber öğretmen bulunmadığı ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün düzenli olarak köy

okullarına merkezdeki rehber öğretmenleri görevlendiremediği ve bu sebeple de rehberlik faaliyetleri ile ilgili olarak önemli sorunların yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

2. Sosyal etkinlikler ve kulüp çalışmalarının ilgili mevzuat hükümlerine göre yürütülemediği ve bu sebeple de öğrencilerin sosyal anlamda kendilerini gerçekleştiremedikleri, yaşadıkları çevreyle ilgili etkileşimde bulunamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

3. Öğrencilerin disiplin sorunları ile ilgili olarak, okullarda kurulan “öğrenci davranışları değerlendirme kurulunun” ilgili mevzuat hükümlerine göre işletilemediği ve kurulda görev alan öğretmenlerin bu işleri angarya görmesinden dolayı öğrenci bazında disiplin sorunlarının yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

4. Öğretmenlerin özel eğitim yetersizliğinden kaynaklı sorunlarla ilgili olarak, ilköğretim okullarının çeşitli kademelerinde, özel eğitim alması gereken öğrenciler ile kaynaştırma yoluyla öğrenim görecektik öğrencilerin mevcut olduğu ancak öğretmenlerin özel eğitim konusunda kurs veya seminer almadıklarından dolayı bu öğrencilerle gerekli eğitim faaliyetlerini yürütemedikleri sonucuna varılmıştır.

5. Öğretmenlerin ders dışı eğitim faaliyetlerini gereksiz bir yük olarak görmeleriyle ilgili olarak, öğrencilerin ders saatlerinden arta kalan zamanlarında yapılan eğitim öğretim faaliyetlerinin önemsiz görüldüğü, okulların taşıma kapsamında olması ve öğretmenlerin tamamının ilçe merkezinde veya şehir merkezinde oturmalarından dolayı ders dışı eğitim faaliyetlerine ayıracak zamanın da olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

e. İlköğretim okul müdürlerinin, okul işletmesi işlevinde karşılaştıkları yönetsel sorunlara ilişkin sonuçlar altı kategoride sınıflandırılmıştır.

1. Maddi kaynak yetersizliğinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak ilköğretim okullarının kendi bütçelerinin olmadığı, velilerden katkı payı ya da aidat adı altında maddi talepte bulunulmasının yasaklanması ile okulların eğitim öğretim faaliyetlerinin maddi kaynak olmadan yürütülebilmesinin imkânsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. Okulların temizlik hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak maddi imkânsızlıktan ötürü hizmetli çalıştırılmadığı, bakanlığın köy ilköğretim okullarına gereken desteği vermediği ve okul yöneticilerinin bu sorunları aşmada önemli problemler yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

3. Okulların bakım ve onarım işlerinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak ilköğretim okullarının bütçelerinin olmadığı, bakanlığın yapmış olduğu açıklamalardan

sonra bağış toplayamadıkları ve bakım ve onarım gibi işleri yapamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

4. Öğrenci servis hizmetlerinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak servis sürücülerinin yeterli pedagojik bilgi sahibi olmadıkları, yönetmelikteki mevzuat hükümlerine uymadıkları, yaptıkları işi angarya olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

5. Kalorifer teknisyeni sorunu ile ilgili olarak ilköğretim okullarında yakıt olarak kömür kullanıldığı, sistemin kaloriferli olduğu ancak kaloriferi güvenli şekilde yakabilecek belge sahibi kalorifercilerin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

6. Güvenlikçi sorunu ile ilgili olarak köy ilköğretim okullarında güvenlikçi bulunmadığı, bazı okullara kendi imkânları ile kamera sistemi takıldığı ancak genel olarak bütün yıl boyunca okulların güvenlikçi sorunu ve güven sorunu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Bu kısımda araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen öneriler maddeler halinde sunulmaktadır.

1. Okul müdürlerinin, karşılaştıkları yönetsel sorunları çözmeye çalışmaktan çok çoğunlukla sadece öneri sundukları görülmektedir. Okul müdürlerinin sorunları tam olarak algılayamadıkları, duygusal yaklaşımla ele aldıkları, belli çözüm kalıplarıyla çözmeye çalıştıkları, sorunları gruplandıramadıkları ve boyutlandıramadıkları söylenebilir. Bu nedenle öncelikle okul müdürlerine, sorun belirleme ve sorun çözme süreci ile ilgili bilgi ve beceriler konusunda eğitim verilmesi gerekmektedir.

2. Okul müdürleri, okulun maddi olanaklarını iyileştirme konusunda enerjilerini harcamakta ayrıca resmi yazışmalar, aniden duyurulan toplantılar ve derse girme zorunluluğu gibi nedenlerle eğitim-öğretim liderliğini gereği gibi yapamamaktadırlar. Okulların öncelikle maddi olanakları artırılmalı ve belli bir standarda kavuşturulmalıdır. Resmi yazışmalar da, oldukça emek ve zaman isteyen işler olduğundan ya azaltılmalı ve sadeleştirilmeli ya da bu işler için yeterli sayıda ve nitelikte okullara personel verilmelidir.

Milli Eğitim tarafından düzenlenen rutin toplantılar daha önceden planlanmalı ve planlama çalışmalarına okul müdürleri de dâhil edilmeli, bu olmasa da en azından yapılacak olan plan okul müdürlerine önceden duyurulmalı, müdürler toplantılara son

anda çağrılmamalıdır. Okul müdürlerinin üzerinde yük olan ve yerine getirilemeyen haftada altı saat derse girme zorunluluğu ortadan kaldırılmalıdır.

3. Okul müdürlerinin görev tanımları yeniden yapılmalı ve yöneticilik ikinci bir görev olarak değil asıl görev olarak yapılandırılmalıdır. Özellikle yetki ve sorumlulukları denkleştirilmeli, ilgili mevzuatta da gerekli düzenlemeler bir an önce yapılmalıdır.

4. Okullarda personel sıkıntısı yaşanmaktadır. Yeterli sayıda öğretmen olmaması, derslerin boş geçmesine, öğrenciler arasındaki şiddetin daha da artmasına ve okulda disiplin sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle öğretmen görevlendirme ve atamalarının zamanında ve uygun sayıda yapılması, eğitim ve öğretim yılı başında öğretmenlerin çalışmalarını planlamak üzere okulda hazır bulunması sağlanmalıdır. Öğretmen yetiştiren kurumların ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın, öğretmenlik meslek etiğine gereken önemi vermesi ve eğitim programlarında bu konunun ağırlıkla yer alması gerekmektedir. Öğretmenler dışında okulda çalışan diğer personelin de (özellikle öğrenci ile bire bir temas halinde olan hizmetli, servis şoförü gibi) eğitimin amaç ve işlevlerine uygun olarak hareket etmesini sağlayıcı tedbirler alınmalıdır. Bu konuda tüm okul personeline uygulanabilecek yaptırımların artırılması da bir başka gerekliliktir.

5. Öğretmenler özlük haklarıyla ilgili olarak bilgilendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Öğretmenlerin seminer faaliyetlerine Eylül ayı başında ve Haziran ayının 3.haftasından itibaren katılmaları sağlanmalıdır. Öğretmenlere seminer veren görevlilerin alanında uzman olmuş eğitimcilerden seçilmesi sağlanmalıdır.

6. Öğrenci devamsızlığının, okullarda giderek yaygınlaşmakta ve artmakta olduğu, bunu önlemek için velilere gereken yasal yaptırımın uygulanması sağlanmalıdır. Bu sorunun çözümünün okul müdürünü aştığı ve bakanlık düzeyinde daha ciddi düzenlemelerin yapılması gerektiği söylenebilir.

7. Okul müdürlerinin, kurulda karar alma sürecine öğretmenlerin aktif katılımını ve alınan kararların uygulanmasını sağlaması gerekmektedir. Bazı okul müdürlerinin bu toplantıları zevkli hale getirmek için çeşitli ikramlarda bulunması diğer okul müdürleri için örnek alınabilecek bir uygulamadır.

8. Bakanlık tarafından okullarda ücretsiz ders kitabı dağıtımındaki sorunların giderilmesi için dağıtımların daha sağlıklı planlanması ve uygulanması gerekmektedir. Eksik gönderilen kitapların kısa zamanda tamamlanması sağlanmalıdır.

9. Kütüphanelerin daha işler hale getirilmesi için her okulda uygun büyüklükte kütüphane kurulmalı ve kütüphane memuru atanmalıdır.

10. Sabah okula geliş saatleri, öğle tatili ve teneffüs saatleri, öğrencilerin güvenliklerinin en zayıf olduğu saatlerdir. Bu saatlerde güvenliği sağlamak üzere nöbet tutan öğretmenlerin veya öğretmen yetmediğinde bu işi yapmak zorunda kalan öğrencilerin yerine daha profesyonel kişilerin devlet tarafından bu iş ile görevlendirilmesi gerekmektedir. Okullarda eğitim öğretime ara verildiği zamanlarda güvenlik önlemlerinin alınması sağlanmalıdır.

11. Kulüp çalışmaları, toplum hizmeti çalışmaları ve sosyal faaliyetlerde öğretmenlerin isteksizliği, çalışma ortamı bulunamaması gibi nedenlerle kâğıt üstünde kalmakta ve zaman kaybı olarak algılanmaktadır. Oysa bu çalışmalar öğrencilerin sosyalleşmesini sağlayan ve kendilerini gerçekleştiren temel uygulamalardandır. Bunun için, zevkli ve etkili programlar hazırlanmalı, öğrenciler ilgi ve istekleri doğrultusunda bu sosyal çalışmalara yönlendirilmeli, etkinlikler için gereken maddi destek sağlanmalı ve fiziki koşullar hazırlanmalıdır.

12. Okulların en temel sorunlarından biri hizmetli personel yetersizliğidir. Okullara uygun sayıda hizmetli personel atanmalıdır. Bu sayı, öğrenci mevcudu, binanın büyüklüğü gibi değişkenler dikkate alınarak belirlenmelidir. Okulun temizliğinin sağlanması sağlıkla doğrudan ilgili olduğundan okul olanaklarına bırakılamayacak kadar hayati bir konudur.

KAYNAKLAR

- [1] Açıkalın, A, (1998),“*Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*”, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- [2] Açıkalın, A, (1994),“*Okul Yöneticiliği*”,Pegem A Yayıncılık,Ankara.
- [3] Açıkalın, A, (1998),“*Okul Yöneticiliği*”,Pegem A Yayıncılık,Ankara.
- [4] Akçay, C, (1996),“*Okul Yönetimi*”, 72 Ofset Tesisleri, Ankara
- [5] Akdeniz, S, (1988),“*Kültür Sömürgeciliği*”,İFAV Yayınları,İstanbul.
- [6] Aksoy, N, (1993),“*Ankara İli Genel Lise Müdürlerinin Çalışma Zamanlarını Kullanma Biçimleri*”,(Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- [7] Akyüz, E, (2000),“*Ulusal ve Uluslararası Hukukta Çocuğun Haklarının ve Güvenliğinin Korunması*”. Milli Eğitim Basımevi,Ankara.
- [8] Alıç, M, (1990),“*Eğitim Örgütlerinde Personelin Güdülenmesi*”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 3.
- [9] Allan, J, (1998),“*Daha İyi Nasıl Motive Etme*”, (Çev. A. Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul.
- [10] Allan, J, (1999),“*Zaman Yönetimi*”. (Çev. M. Zaman), Hayat Yayıncılık,İstanbul.
- [11] Aydın, M, (2005),“*Eğitim Yönetimi*”, 7. Baskı, Hatiboğlu Basım Yayım,Ankara.
- [12] Aytaç, T, (2000),“*Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma Okul Merkezli Yönetim*”. Eğitim Yönetimi Dergisi VI, 21, Kış: 55-81,Pegem Akademi,Ankara.
- [13] Başar, Y, (2000),“*Sorun Çözme*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- [14] Başaran, İ. E, (2000),“*Yönetim*”,3.Baskı, Feryal Matbaası,Ankara.
- [15] Başaran, İ. E,(2000),“*Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*”. Feryal Matbaası,Ankara.
- [16] Başaran, İ. E,(2000),“*Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*”,Feryal Matbaası,Ankara.

- [17] Başaran, İ. E, (1996), "*Türkiye Eğitim Sistemi*". Yargıcı Matbaası, Ankara.
- [18] Başaran, İ. E, (1993), "*Eğitim Yönetimi*". Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- [19] Başaran, İ. E, (1992), "*Yönetimde İnsan İlişkileri*", Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- [20] Başaran, İ. E, (1991), "*Yönetim*". Gül Yayınları, Ankara.
- [21] Başaran, İ. E, (1983), "*Eğitim Yönetimi*". Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- [22] Başaran, İ. E, (1982). "*Temel Eğitim ve Yönetimi*". Sevinç Matbaası, Ankara.
- [23] Başaran, İ. E, (1996), "*Eğitim Psikolojisi*", Gül Yayınevi, Ankara.
- [24] Binbaşıoğlu, C, (1983), "*Eğitim Yöneticiliği*". Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- [25] Bursalıoğlu, Z, (2008), "*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*", 14. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- [26] Bursalıoğlu, Z, (2005), "*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*", 13. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [27] Bursalıoğlu, Z, (1997), "*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*", Pegem Akademi, Ankara.
- [28] Bursalıoğlu, Z, (1994), "*Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar*". Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [29] Bursalıoğlu, Z, (1987), "*Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*", Ankara.
- [30] Campbell, R.F., G. Rousell, T.G, (1957), "*Situational Factors in Educational Administration, Administrative Behavior in Education*", Harper and Row Publishers, New York.
- [31] Can, H, (1999), "*Organizasyon ve Yönetim*", 5. Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- [32] Can, N., Çelikten, M, (2000), "*Türkiye'de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilme Süreci*", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 148.
- [33] Cicioğlu, H, (1985), "*Türkiye Cumhuriyetinde İlk ve Orta Öğretim Tarihi Gelişimi*". Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara, No: 140.
- [34] Cüceloğlu, D, (1996), "*İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*", 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- [35] Çelik, V, (2007), "*Eğitimsel Liderlik*", Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [36] Çelik, V, (2008), "*Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*", Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- [37] Çelik, V, (2008), "*Yönetim ve Liderlik Kuramları*", Çelik V. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi içinde (75-99), Pegem Akademi, Ankara.

- [38] Çelikkaya, H, (2006),“*Eğitim Bilimlerine Giriş*”, 3.Baskı, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul.
- [39] Dinçer, Ö., Fidan, Y, (1996), “*İşletme Yönetimi*”, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.
- [40] Erden, M, (1993),“*Eğitimde Program Değerlendirme*”. Pegem Akademi, Ankara.
- [41] Erdoğan, İ, (2002),“*Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*”. 3. Baskı, Sistem Yayıncılık,İstanbul.
- [42] Ensari, H, (2000),“*21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*”, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [43] Ertekin, Y, (1985), “*Yönetim Kuramında Düşünce Akımları*”, TODAİE Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 4.
- [44] Ertürk, S,(1982),“*Eğitimde Program Geliştirme*”,Cihan Yayınları,Ankara.
- [45] Fidan, N., Erdem, M,(Yayınlanma tarihi yok), “*Eğitime Giriş*”, Alkim Yayınevi, Ankara.
- [46] Gelbal, S,(1987),“*Problem Çözme*”. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:6, 163–173.
- [47] Güçlüol, K, (1985),“*Yönetim ve Yönetici*”, Kadioğlu matbaası. Ankara.
- [48] Gürsel, M, (1995),“*Okul Yönetimi*”,Miro Basım Yayım Dağıtım,Konya.
- [49] Halaçoğlu, Y.(1995),“*XIV-XVII. Yüzyıllarında Osmanlılarda Devlet Teşkilatı ve Sosyal Yapı*”.Geliştirilmiş 2. Baskı,Türk Tarih Kurumu,Ankara.
- [50] Halis, M, (2000),“*Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi*”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- [51] Ilgar, L, (2000),“*Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- [52] Karip, E,(2005),“*Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*”,(Ed. Y.Özden),2.Baskı,PegemA. Yayıncılık,Ankara.
- [53] Kavak, Y, (1997),“*Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim*”, Pegem Yayınları, Ankara.
- [54] Kaya, Y. K, (1986),“*Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama)*”, 3.Baskı, Bilim Yayınları, Ankara.
- [55] Kaya, Y. K, (1999),“*Eğitim Yönetimi (Kuram ve Türkiye’deki Uygulama)*”, 7.Baskı, Bilim Yayıncılık, Ankara.

- [56] Kavak, Y, (1997),“*Dünyada ve Türkiye 'de İlköğretim*”, Ankara.
- [57] Kazu,H,(2007), ‘*Öğretmenlerin Sınıfta İstenmeyen Davranışların Önlenmesi ve Değiştirilmesine Yönelik Strateji Uygulama Durumları*’, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:175.
- [58] Keleş, O. B, (2000),“*Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi*”. Yayınlanmamış, Ankara Üniversitesi,Ankara.
- [59] Kepçeoğlu, M, (1996),“*Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik*”, Özdemir Ofset, Ankara.
- [60] Korkmaz, M,(2008), ‘*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma*’,Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi,Sayı:53.
- [61] Kuş, E, (2001), “*Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*”. Anı Yayıncılık, Ankara.
- [62] Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (1973), Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.). Resmi Gazete, 14574; 24 Haziran 1973.
- 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda İlköğretim ve Eğitim Kanunu İle Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’a göre (Kanun No:6287 Tarih:30/03/2012); Madde 7 (Değişik: 30/3/2012 - 6287/2 md.)
- MEB, Soruşturma Rehberi, 1993,9a, 435). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu 43. Maddesi ne göre
- Resmi Gazete, 14574; 24 Haziran 1973.
- MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği:
- Değişik: 21/07/2012 28360 RG) (Değişik: 21/07/2012 28360 RG) Değişik: 24.12.2008/27090 RG) (Değişik: 21/07/201228360 RG)- (Değişik: 24.12.2008/27090RG-(Değişik: 2.5.2006/26156 RG) Değişik: 2.5.2006/26156 RG)- 5.10.2007/26664 RG-24.12.2008/27090 RG) 20.8.2007/26619 RG) (Değişik ibare:26.12.2007/26738 RG)- Değişik ibare: 20.08.2007/26619 RG) (Değişik: 2.5.2006/26156 RG) (Değişik:20.8.2007/26619 RG)
- Resmi Gazete, 27/08/2003, 25212).
- MEB “Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarının Plânlı Yürütülmesine İlişkin Yönerge (2003 tarih ve 2551 sayılı)”.
- MEB “Temizlik Rehberi Hakkındaki Genelge. Tebliğler Dergisi, 2092; 3 Ağustos 1981”.

MEB "Milli Eğitim Bakanlığı İç Hizmetler Yönetmeliği. Tebliğler Dergisi, 2125; 8 Kasım 1982".

MEB "Özel Eğitime Muhtaç Çocuklar Kanunu (2916 SK), Resmi Gazete: 18192, 15.10.1983".

MEB "Sivil Savunma Eğitim Emri Hakkındaki Genelge. Savunma Sekreterliği, Sivil Savunma Şubesi. 494/ 576-83; 14 Mart 1983".

MEB "Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun (3797 SK) Resmi Gazete, 21226. 12.5.1992".

MEB "(1995), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Tebliğler Dergisi, 2441; 23.10.1995".

MEB "(1998), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik. Resmi Gazete, 23472; 23.9.1998".

MEB "(1999), Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükseltme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete, 23681; 30 Nisan 1999".

MEB "(2006), Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. Resmi Gazete, 26098; 04 Mart 2006".

MEB "(2013), Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Müdürlerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmeliği Resmi Gazetede , 28573 ;28.02.2013".

MEB "(2005), MEB Hizmet İçi Eğitim Planı. Ankara: Milli Eğitim Basımevi".

MEB "(2005), Sayısal Veriler. Ankara: Milli Eğitim Basımevi".

MEB "(2000), Okul Kurum Müdürü Görev Tanımları. Ankara, Tebliğler Dergisi, Sayı: 2508, 65-68".

MEB "(1991), Aday memurların yetiştirilmesine dair yönetmelik. Tebliğler Dergisi, Sayı:2423".

MEB "(2003), İlköğretim kurumları yönetmeliği".

MEB "(2011), Okul Servis Araçları Hizmet Yönetmeliği".

MEB 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu.

- MEB Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği (17.4.2001/24376) Ek ve Değişiklikler: (14.3.2009/27169).
- MEB 1702 Sayılı İlk Ve Orta Tedrisat Muallimlerinin Terfi Ve Tecziyeleri Hakkında Kanun.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.
- Türk Ceza Kanunu, Resmi Gazete, 320; 13.3.1926, Değişik 12.6.1979, 2248: Mad. 18.
- Medicana (1993), Çocuk Hastalıkları. Medicana Ansiklopedi. İstanbul: 77– 157.
- [63] Memduhoğlu, H,(2007), ‘*Türk Eğitim Sisteminde Okulların Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sorunsalı*’, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:176.
- [64] Okçu, V, (2008), “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması*”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:179.
- [65] Okutan, M, (1990), “*Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri, Yeterlilikleri*”, Öğretmen Dünyası Aylık Meslek Dergisi,Ankara, Sayı:128.
- [66] Okutan,M,(2000), ‘*Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi*’,*IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu Bildirisi*. PAU Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7.
- [67] Okutan, M, (2003), “*Okul Müdürünün İdari Davranışları*”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 157.1.
- [68] Özdemir, S, (2000),“*Eğitimde Örgütsel Yenileşme*”,Pegem Yayıncılık Ankara.
- [69] Özsoy, Y.,Özyürek M., Eripek, S, (1988),“*Özel Eğitime Giriş*”. Karatepe Yayınları,Ankara, 6.
- [70] Pehlivan, İ, (2000),“*Okul-Çevre İlişkileri*”, (Yönetici Adaylarının Eğitimi Ders Notları), Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- [71] Püsküllüoğlu, A, (1996),“*Türkçe Sözlük*”. 2. Baskı, Doğan Yayıncılık, İstanbul.
- [72] Sağlam, M, (1979),“*Örgütsel Değişme*”, TODAİE Yayınları, Ankara.
- [73] Senge, P, (2007),“*Beşinci Disiplin*”, (Çev. A.İldeniz, A.Doğukan), 14.Baskı,YKY,İstanbul.
- [74] WEB_1, Şimşek, H, (2005), “*Eğitim Yönetimi Bilimin Neresinde*”[www.simsekhasan.net\(03/02/2009\)](http://www.simsekhasan.net(03/02/2009)).
- [75] Şişman, M, (2004),“*Öğretim Liderliği*”. 2.Baskı,PegemAYayıncılık, Ankara.

- [76] Taş,H,(2002), ‘‘Yaratıcı Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Yönetim Süreçlerinin Yönetimi’’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:32.
- [77] Taymaz, H, (1989),‘‘Uygulamalı Okul Yönetimi’’. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları,Ankara.
- [77] Taymaz, H, (1995), ‘‘Okul Yönetimi’’,Saypa Yayınları,Ankara.
- [77] Taymaz, H, (2000),‘‘Okul Yönetimi’’,PegemA Yayınları,Ankara.
- [77] Taymaz, H, (2003),‘‘Eğitim Sisteminde Teftiş’’. PegemA Yayınları,Ankara.
- [78] Tortop, N, (1994),‘‘Personel Yönetimi’’,Yargı Kitabevi Ankara.
- [79] Turan, S.,Ebiçoğlu, N,(2002),‘‘Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi’’, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 31.
- [80] Varış, F, (1976), ‘‘Program Geliştirme’’,Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları,Ankara, No: 53.
- [81] Yıldırım, A., Şimşek, H, (2006),‘‘Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri’’. Seçkin Yayıncılık,Ankara.
- [82] Yiğit, B.,Bayrakdar, M, (2006),‘‘Okul-Çevre İlişkileri’’,PegemA Yayıncılık,Ankara.

EKLER

EK-A GÖRÜŞME FORMU

Sayın Okul Müdürleri,

Bu Yüksek Lisans Tez çalışması, İlköğretim Okulu (İlkokul/Ortaokul) Müdürlerinin karşılaştıkları yönetsel sorunları belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Araştırma bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır. Sizin vereceğiniz bilgiler her ne şekilde olursa olsun, sizin ve okulunuz adları belirtilmeden kullanılacaktır. Bilgi formlarını doldururken isimlerinizi yazmayınız. Araştırmaya yapacağınız katkılar için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres :

Trabzon Araklı Taştepe
İlkokulu/Ortaokulu Müdürlüğü
Tel :05057784650
Mail:enverbiyik@gmail.com

Enver BIYIK

OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Türkçe İşletme Bölümü (Eğitim
Yönetimi Uzmanlığı)
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Danışman: Doç.Dr. Tolga ERDOĞAN

KTÜ FATİH EĞİTİM FAK.
İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi
Tez Danışmanı

Öğrenim durumunuz

- Ön lisans Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

Okulunuzdaki öğretmen sayısı

- 1-10 11-20 20'den fazla

Okulunuzdaki öğrenci sayısı

- 0-100 101-300
 301-500 501- yukarısı

Meslekteki kıdeminiz (öğretmenlik veyöneticilik dahil)

- 1-10 Yıl
 11- 20 Yıl 20 Yıl ve daha çok

Okulunuzun bulunduğu yerleşim birimi

- Köy Belediye
 İlçe merkezi İl merkezi

Toplam yöneticilik kıdeminiz

- 0- 10 Yıl
 11- 20 Yıl
 20 Yıl ve daha fazla

Yönetim konusunda katıldığınız seminer sayısı

- Hiç katılmadım.
 1-2 Kez katıldım
 3 veya daha fazla katıldım

Takip ettiğiniz mesleğinizle ilgili dergi var mı?

- Evet Hayır

9. Atanma şekliniz

- Sınavsız Sınavlı

SORU ALANLARI

A-PERSONEL YETERSİZLİKLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR NELERDİR?

B-ÖĞRENCİ HİZMETLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR NELERDİR?

C-ÖĞRETİM HİZMETLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR NELERDİR?

D-EĞİTİM HİZMETLERİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR NELERDİR?

E-OKUL İŞLETMESİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR NELERDİR?

ÖZGEÇMİŞ

Enver BIYIK

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi :15/12/1967
Doğum Yeri :Yomra
Medeni Durumu :Evli

Eğitim:

İlkokul :1976-1980 Demirciler Köyü İlkokulu
Ortaokul :1981-1984 Trabzon Atatürk Ortaokulu
Lise :1984-1987 Trabzon Affan Kitapçıoğlu Lisesi
Lisans :1989-1997 KTÜ Fen Edebiyat Fakültesi, Kimya Bölümü
Yüksek Lisans:2012-D.E. Okan Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, Türkçe İşletme, Eğitim Yönetiminde Uzmanlık

Çalıştığı Kurumlar:

05/02/2010-Devam Ediyor Taştepe İlkokulu/Ortaokulu Okul MüdürüAraklı/ Trabzon
19/08/2009-05/02/2010 Dr. İbrahim Ustaömeroğlu İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Yomra /Trabzon
08/09/2008-17/08/2009 Atayurt Alparslan İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Arsin /Trabzon
17/09/2007-13/06/2008 Yeşilköy Şehit Haydar Arslan İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni Arsin /Trabzon
08/09/2006-27/04/2007 Maden İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı (Müdür Vekili) Bayburt
29/08/2006-08/09/2006 Dede Korkut İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı Bayburt
06/09/2002-29/08/2006 Demiröz 75.Yıl Pansiyonlu İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı Bayburt
30/09/1999-06/09/2002 Yelpınar Köyü İlköğretim Okulu Müdür Yetkili Sınıf Öğretmeni Demiröz/Bayburt